

Антикризисное управление

СТРАТЕГИЯ | Какая новая реальность ждет менеджмент российских компаний

Российские компании **ПЕРЕСМОТРЯТ** планы действий в непредвиденной ситуации и политику в отношении **ПОСТАВЩИКОВ**.

COVID-19 научит бизнес прогнозировать риски



Фото: Getty Images Russia

МАРИНА ЖУРАВЛЕВА

Почти три четверти российских предприятий пострадали в разгар пандемии весной 2020 года — это показали результаты опроса, проведенного в апреле—мае Институтом народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН). Около

22% респондентов опасаются, что пандемия скажется на их работе в будущем. Основными проблемами для бизнеса стали падение спроса (77,6% предпринимателей заявили, что именно это стало причиной их бед), неплатежи и задержки оплаты уже отпущенной продукции (44,8%), невозможность выполнять обязательства по выплате зарплаты (41,6%) и уплате налогов (40,8%).

КРИЗИС НЕ ТАКОЙ, КАК ВСЕ Практически все отрасли оказались подвержены общеэкономическим кризисным рискам, связанным с падением потребительского спроса из-за резкого снижения реальных доходов населения и с финансовой неустойчивостью, следует из материалов Торгово-промышленной палаты РФ (ТПП РФ). Большинству предприятий пришлось включить

режим жесткой экономии. Отрицательное отклонение коммерческой активности, по данным ТПП РФ, наблюдается в 53 из 86 отраслей экономики России.

«Шок» спроса и сокращение мобильности населения — отличительная особенность коронакризиса, отмечает аналитик Центра экономического прогнозирования (ЦЭП) Газпромбанка Евгений Гранкин: «Слож-

но было стимулировать работу компаний в условиях, когда значительная часть потребителей не имеет возможности покупать товары и услуги или выходить на работу».

Потребители продолжают сокращать расходы, свидетельствуют данные еженедельного мониторинга потребительской активности

Стратегия

← 1

SberIndex.ru: по итогам первой недели августа потребительские расходы снизились на 2,6% по сравнению с концом июня. Особенно пострадал сегмент услуг — здесь показатель на 16,9% ниже, чем в этот же период прошлого года.

В отдельных отраслях ограничены материальные запасы и производства находятся под угрозой из-за разрыва цепочек поставок, особенно в тех сферах, где невозможно импортозамещение, отмечает замдиректора ИНП РАН Дмитрий Кувалин.

ДЕЙСТВУЙ ИЛИ ПРОИГРАЕШЬ

Чтобы проблемы не начали преобладать над возможностями, важно умение бизнеса реагировать на кризис, готов ли он мобилизовать ресурсы и грамотно их перераспределить, сходятся во мнении опрошенные РБК+ эксперты. Более 37% респондентов, принявших участие в исследовании ИНП РАН, признались, что их предприятия полностью прекратили инвестиции в развитие. Более 31% их сократили. Однако одновременно почти половина компаний (38,8%) начала поиск новых рынков сбыта, а более четверти (25,6%) — новых поставщиков.

Например, пассажирские авиакомпании в разгар карантина конвертировали пассажирские лайнеры под грузы, отмечает аналитик ЦЭП Газпромбанка Кирилл Никола: «Спрос на срочную доставку вырос, традиционных грузовых самолетов стало не хватать — цены на перевозки взлетели в два-три раза, с \$2–4 за килограмм до \$8–10».

Некоторые сталелитейные предприятия, по данным ЦЭП Газпромбанка, переносили на время карантинных ограничений плановые ремонтные работы, что позволяло снизить производство и избежать затоваривания складов с меньшими издержками. Российским металлургическим предприятиям удалось во время снижения внутреннего спроса на продукцию сохранять и даже увеличивать отгрузки на экспорт благодаря преимуществам в себестоимости производства. Транспортному сектору приходилось, скорее, адаптироваться и использовать возможности для укрепления позиций на низком рынке, говорит Кирилл Никола.

Гораздо больше возможностей было на растущих рынках и в отдельных сегментах рынков, например в продукто-



Фото: Getty Images Russia

вом ретейле или химической промышленности, связанной с производством средств дезинфекции и индивидуальной защиты.

В некоторых случаях бизнес вырвала быстрая реакция на возникающие вызовы. К примеру, дирекции региональных продаж «Газпром нефти», которая отвечает в компании за сбыт моторных топлив, помогло оперативное и грамотное принятие управленческих решений, в том числе это касается ранее выбранной стратегии развития цифровых продуктов для топливного рынка. «Что позволило нарастить в мае на 1,7% (к аналогичному периоду прошлого года) долю в канале АЗС на фоне общего падения продаж нефтепродуктов», — отмечает руководитель центра координации операционной деятельности дирекции региональных продаж «Газпром нефти» Елена Московская-Муштак.

К сожалению, далеко не всем компаниям хватило запаса прочности, не у всех была сформирована гибкая система управления, позволившая быстро приспособиться к работе в условиях кризиса, констатирует вице-президент ТПП РФ Дмитрий Курочкин: «Экономический рост 2019 года вселял надежду на начало тренда стабильного социально-экономического подъема России, и предприятия разрабатывали программы развития, а не антикризисные планы. Большинство российских компаний оказались не готовы к рискам коронакризиса».

НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ РИСКИ

Прогнозировать ситуацию, когда основные риски находятся в области международных и национальных политических решений, практически невозможно, считают эксперты. По

данным опроса руководителей управления рисками, проведенного в апреле PwC, лишь 16% компаний имели в реестре риски, схожие с ситуацией COVID-19. Хотя большинство сопутствующих рисков, которые реализовались в течение нескольких последних месяцев в результате пандемии, были предусмотрены у 74% компаний. В этом и следующем годах, как следует из результатов опроса, сохраняются три основные категории рисков: коммерческие (о том, что продажи и контрагенты находятся под угрозой, заявили 87% респондентов), рыночные (33% опрошенных ждут изменений на рынке) и финансовые (33%).

Для их минимизации бизнес сократит инвестиции в поиск, наем и обучение персонала, а также в проекты капитального строительства и перенаправит их на развитие бизнеса (54% респондентов), информационную безопасность (46%) и развитие ИТ-инфраструктуры (38%). Компании будут стремиться переформатировать существующую бизнес-модель, максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы и сохранить отдельные антикризисные меры (например, удаленная работа, переход в цифровой и онлайн-форматы), говорится в материалах PwC.

Кроме того, изменится и сам подход к управлению рисками, полагают аналитики PwC: две трети компаний разработают план непрерывности действий в ситуации, подобной COVID-19, еще 50% намерены предусмотреть случаи возникновения санитарно-эпидемиологических и иных ограничений в контрактах с третьими сторонами.

До пандемии выпадение выручки за целый квартал рассматривалось многими биз-

↑ 50% компаний намерены предусмотреть случаи возникновения санитарно-эпидемиологических и иных ограничений в контрактах с третьими сторонами

несами как сценарий «конца света», говорит партнер EY Елена Егорова: «Однако целые отрасли столкнулись с этим в реальности и должны пересмотреть свою готовность принять те или иные риски для того, чтобы быть способными принимать взвешенные управленческие решения».

По данным Deloitte за 2018 год, 80% отечественных компаний придерживаются собственной политики в области управления рисками. Наиболее опытные в риск-менеджменте — сектор высоких технологий и телекоммуникаций, топливно-энергетический комплекс и производственный сектор в целом: 60% компаний создали здесь соответствующие подразделения более семи лет назад. В потребительском секторе такая практика активно внедряется примерно с 2017 года.

Однако управление рисками по-прежнему недостаточно интегрировано в процессы принятия важных решений в компаниях, считают в Deloitte. «Есть три типа компаний в отношении управления рисками. И тех, для кого подготовка к рискам — это постоянная работа, в России меньшинство», — говорит партнер и руководитель практики операционных рисков и антикризисного управления Deloitte Сергей Кудряшов. В долгосрочной перспективе, по его мнению, бизнесу предстоит научиться быстро адаптировать стратегию компании под меняющиеся условия, усилить информационную безопасность бизнеса и пересмотреть критерии надежности контрагентов.

В масштабах государства, считает Дмитрий Кувалин, коронакризис показал, что отсутствие национальных поставщиков, в том числе, например, медицинских субстанций или комплектующих для аппаратов ИВЛ, — это угроза национальной безопасности.

Важно обеспечить импортозамещение и развитие собственного производства во всех отраслях экономики, согласен Дмитрий Курочкин: «Происходит смещение акцента на локальное, а не на глобальное развитие рынка, производство начинает перемещаться максимально близко к потребителю. Традиционное размещение заказов в местах нахождения мировых производственных центров делает трудной или даже невозможной доставку заказов до потребителя».

37%

предприятий, принимавших участие в исследовании Института народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук, полностью прекратили инвестиции в развитие

«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК»

Является неотъемлемой частью спецвыпуска «Ежедневной деловой газеты РБК» №824 от 24–30.08.2020 г.

Распространяется в составе газеты

Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

Рекламно-информационный проект: «Газпром нефть» (ПАО)

Учредитель: ООО «БизнесПресс»

Издатель: ООО «БизнесПресс»

Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова

Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова

Редактор РБК+ «Антикризисное управление»: Владимир Миронов

Выпускающий редактор: Андрей Уткин

Руководитель дизайн-департамента: Евгения Дацко

Дизайнеры: Дмитрий Иванов, Сергей Пивоваров

Фоторедактор: Алена Кондюрина

Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко

И.о. главного редактора газеты: Петр Геннадьевич Канаев

Рекламная служба: 8 (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Брук

Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина

Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

От первого лица

«Развитие экосистем в сетях автозаправок ускорило в условиях пандемии»

О том, как пандемия отразилась на ситуации на топливном рынке и стимулировала развитие новых сервисов и клиентских решений, **РБК+** рассказал директор по региональным продажам «ГАЗПРОМ НЕФТИ» **АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ**.

Охарактеризуйте, пожалуйста, ситуацию, с которой столкнулся топливный рынок в период пандемии.

Замечу, что еще до пандемии — в 2018–2019 годах — наш сегмент оказался в непростой ситуации, связанной с неконтролируемым ростом цен, обусловленным соотношением спроса и предложения. Правительству пришлось активировать вспомогательный регуляторный механизм, чтобы нормализовать уровень предложения нефтепродуктов на внутреннем рынке, вернуть маржинальность и рыночную конкуренцию.

Потом случилась ситуация с COVID-19. И это совсем другая история — за гранью регуляторных и управленческих решений. Одновременно с началом пандемии возникли разногласия в рамках ОПЕК, которые сильно повлияли на динамику нефтяных котировок. Из-за наложения одного фактора на другой все отрасли оказались перед лицом полной непредсказуемости, в условиях «идеального шторма». По оценкам экспертов, более 20% компаний в России в апреле 2020 года остановили потребление нефтепродуктов, а снижение объема перевозок достигало 30%.

С какими вызовами столкнулся конкретно ваш бизнес?

Введение режима самоизоляции и ряда других ограничительных мер с конца марта 2020-го оказало непосредственное влияние на продажи топлива на АЗС. В апреле спрос на станциях сети упал более чем на 30% по отношению к апрелю прошлого года. Потребление в крупных регионах, где были наиболее строгие ограничения (в Московской области, Санкт-Петербурге, Краснодарском крае), сократилось вдвое.

Но главный вызов был не в этом. А в том, чтобы верно предугадать восстановление спроса. Для ВИНК планиро-

вание — это все. Нефтеперерабатывающим заводам нужна ритмичность отгрузки, бизнесу — оптимальная маржинальность. Баланс между этими требованиями и есть залог эффективности. С одной стороны, нельзя допустить затоваривания, с другой — дефицита.

С постепенным ослаблением ограничений продажи на АЗС начали восстанавливаться уже в мае–июне. А в июле уровень спроса среди автолюбителей даже обогнал показатели июля 2019 года — пока примерно на 2%. Тут сказались, видимо, и то, что люди стали больше пользоваться автомобилями, избегая поездок на общественном транспорте.

Непрогнозируемое восстановление спроса повлияло на весь рынок, который отреагировал рекордным скачком оптовых цен — и резким падением маржинальности в розничном сегменте. Ситуация быстро приходит в норму — во многом благодаря переходу на принципиально иной уровень планирования, когда алгоритмы, использующие петабайты данных, перебираются за считанные минуты и выдают максимально достоверные ориентиры.

Пришлось ли пересматривать форматы работы с клиентами, предлагать новые условия обслуживания?

Перед нами стояла задача сохранить лояльность тех, кто в этот период не сдвинулся за руль, а с другой стороны — сделать что-то



Фото: «Газпром нефть»

полезное для тех, кому приходилось заправляться. Мы заморозили премиальные статусы программы лояльности для участников, которые перестали заправляться. А 3,5 млн наших клиентов приняли участие в акции «Спасибо за лояльность», в ходе которой мы вернули в виде дополнительных бонусов почти 0,5 млрд руб.

Что происходило с ретейлом на АЗС? Ведь заправки посещали меньше клиентов, не работали кафе?

Мы расширили ассортимент актуальной для этого периода продукции под собственной товарной маркой — например, вода с магнием в полторалитровых бутылках, которую активно покупали клиенты. На ряде наших АЗС появилась чайная карта, где во время пандемии автомобилисты еще по дороге могли заказать на вынос настоящий пизар или матча.

Запущено несколько знаковых партнерств — на московских АЗС появилась продукция сети «ВкусВилл». На одной из популярных станций в Санкт-Петербурге, в Ольгино, появился первый корнер сети кофеен «Буше» с их фирменной выпечкой — хороший пример того, как крупная фе-

деральная сеть может поддерживать локальный бизнес, предоставляя ему свою площадку, а клиентам — дополнительный сервис.

В ситуации, когда закрылись почти все рестораны и кафе, сервисные АЗС нашей сети оставались «островками цивилизации».

В период пандемии российский бизнес показал высокий уровень социальной ответственности. «Газпром нефть» не стала исключением?

Разумеется. В такой ситуации быстро начинаешь смотреть на вещи шире. «Газпром нефть» предоставляла бесплатные кофе для экипажей скорой и МЧС, оказывала помощь врачам, волонтерам движения #МыВместе.

В рамках программы «Антивирус», запущенной в «Газпром нефти» для помощи регионам, мы в течение апреля и мая обеспечивали топливом медицинские учреждения Омской области, городов Ноябрьск и Муравленко, где находятся крупные производственные активы компании.

Для промышленных и сельскохозяйственных, а также перевозчиков, доставлявших продукты первой необходимости, была отменена плата за отсрочку платежа за топливо.

В интервью СМИ вы много говорили о стратегии цифровой сбытовой платформы. Как складывается ситуация сейчас, ведь обычно во время кризиса новые проекты замораживаются?

За несколько месяцев пандемии произошел «великий переход в онлайн». Хотя мы для себя еще три года назад решили, что будущее — за созданием цифровых экосистем. Например, компания разработала приложение АЗС.GO для оплаты заправки онлайн, не выходя из машины, интегрировала функционал в общее мобильное приложение для клиентов наших АЗС. Сегодня заправиться на наших станциях можно через семь мобильных приложений — не только собственной разработки, но и через наших партнеров. А технология бесконтактной оплаты топлива стала атрибутом не только удобства и экономии времени, но и безопасности.

А само решение АЗС.GO доработано в приложение, отвечающее потребностям

сегмента fleet — таксистов, перевозчиков, всех, кто пользуется автомобилем по работе. Мы добавили в него полезные микросервисы, такие как групповой аккаунт, электронные отчеты. Заправляться можно и по виртуальной топливной карте.

Другой пример из корпоративного сегмента: в конце прошлого года мы получили первого полностью «цифрового» клиента — все действия от заключения договора до получения отчетных документов компания клиента может провести онлайн, вообще без физического контакта с нами. До пандемии в марте число таких «стопроцентно цифровых» контрагентов составляло 130. За время карантина их стало больше в семь раз.

Как генерируются идеи ваших проектов?

Во-первых, у нас большой опыт клиентских исследований. Также наши in-house команды постоянно развивают цифровые сервисы, учитывая оценки и отзывы пользователей в новых релизах. Это хорошо показывает, как важна обратная связь.

Но этого недостаточно. Нужны идеи со стороны. Для этого более года назад мы запустили корпоративный акселератор StartupDrive и уже провели два открытых набора. По итогам второй программы мы отобрали для масштабирования ряд российских и международных стартапов в сфере логистики и mobility. Таким образом, мы выходим на новые рынки и обогащаем собственную экосистему. Например, стартап RoadTravel за время акселерации разработал 130 авторских туров в Москве, Санкт-Петербурге, Московской и Ленинградской областях. Маршруты включают не только достопримечательности и гостиницы, но и автозаправочные станции сети «Газпромнефть». А компания Mozen в партнерстве с нами разработала полезную для таксистов механику управления финансами. Стартапам интересны наши возможности как одного из крупнейших игроков на топливном рынке, а нам — новые идеи, передовые технологии и гибкие бизнес-модели. В такой экосистеме синергиякратно повышает ценность как для ее участников, так и для клиентов. ■

«Еще три года назад мы для себя решили, что будущее — за созданием цифровых экосистем»

Тенденции

Проблемы со сбытом за рубеж вследствие пандемии возникли почти во всех отраслях российской экономики. Эксперты видят выход в снижении издержек экспортной торговли, в том числе за счет новых цифровых решений.

Российские экспортеры ищут выход из коронакризиса

ФЕДОР КОНОВ

Внешнеторговый оборот России за первые шесть месяцев текущего года, по данным Федеральной таможенной службы (ФТС), составил \$267,9 млрд, что на 16,9% меньше, чем в январе—июне 2019-го. При этом экспорт сократился на 22,5%, составив \$161 млрд.

В то же время, по данным Российского экспортного центра (РЭЦ), доля несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) РФ за первые шесть месяцев 2020 года в общем объеме поставок за рубеж выросла почти на 10 п.п. к аналогичному периоду прошлого года, заняв в совокупном объеме 43,6%.

ОТРАСЛЕВОЙ РАЗРЕЗ

Коронакризис в разной степени отразился на внешнеэкономической деятельности (ВЭД) российских предприятий в зависимости от отрасли и географии зарубежных контрагентов. Например, по словам директора Информационно-аналитического центра по вопросам внешнеторговой деятельности при Минпромторге РФ Андрея Точина, значительно пострадали компании, связанные с поставками за рубеж продуктов металлургии и химпрома, которые в российском экспорте после топливно-энергетических товаров занимают ведущие позиции (в январе—июне 2020 года 10,1 и 7% соответственно, данные ФТС), но спрос на которые на мировых рынках из-за пандемии существенно снизился. Так, глобальный рынок удобрений, который рос последние несколько лет, в 2020 году, по прогнозам Международной ассоциации производителей минудобрений (IFA), может сократиться на 4,4%, до \$132,9 млрд, с \$138,9 млрд в 2019-м.

Как рассказал председатель правления Совета по развитию внешней торговли и международных экономических отношений Максим Черешнев, ключевыми проблемами для многих компаний стала непредсказуемость ситуации с закрытием границ, а также прерванные из-за пандемии деловые переговоры: «Можно было отправить товар, к примеру, в Китай, а когда он уже доходил до границы, на него вдруг вводился запрет на ввоз. Часть товаров невозможно ввезти до настоящего

момента». По его словам, разные страны мира несинхронно уходили в ограничительные режимы, что привело к деформации некоторых торговых потоков и появлению незанятых ниш спроса и предложения.

При этом поставщики продуктов топливно-энергетического блока, основа российского экспорта (по данным ФТС, удельный вес в товарной структуре в январе—июне 2020 года 54,9 против 64,9% годом ранее), даже в разгар пандемии и в условиях ограничительных мер чувствовали себя относительно неплохо. «В условиях коронавируса ни одна российская нефтегазовая компания не прекратила работу», — отмечает доцент кафедры международного бизнеса и таможенного дела РЭУ имени Г.В. Плеханова Игорь Хмелев. Сказалась специфика отрасли — удаленность добывающих предприятий от «большой земли», вахтовый режим работы. По словам эксперта, существенное падение объемов российского экспорта нефти в страны дальнего зарубежья в апреле (до \$21,4 млрд против \$26,6 млрд в марте) объясняется резким падением цен на нефть — примерно с \$50 до \$20 за баррель.

Другой отраслью, где предприятия зависят от экспорта, с недавних пор является сельское хозяйство, говорит Игорь Хмелев: «Если рассматривать экспорт зерна, то в период эпидемии предприятия АПК экспортировали продукцию прошлого года урожая и сама по себе эпидемия и карантинные меры, по сути, не влияли на технологический процесс экспорта». По данным Министерства сельского хозяйства РФ на 9 августа, экспорт продукции предприятий АПК вырос на 13% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (с учетом стран ЕАЭС).

ПЕРСПЕКТИВЫ РЫНКА

По словам Андрея Точина, утраченные российскими экспортерами каналы сбыта в «постковидный» период восстанавливаться будут гораздо дольше, чем экономика и международная торговля в целом. Кроме того, налаживание новых цепочек поставок вместо потерянных старых, как считает специалист, может столкнуться с серьезным конкурентным противодействием: «В посткризисный период экспортеры из разных стран будут бороться даже за некрупных покупателей,



фото: Getty Images Russia

на которых раньше они, может быть, и не обратили бы внимания».

Важную роль в стимулировании экспорта, по словам Игоря Хмелева, должны сыграть меры господдержки, как это происходит с сельским хозяйством, где для экспортеров предусмотрен целый комплекс преференций: доступ к государственным гарантиям, льготное кредитование, в том числе в рамках программы СПК (соглашений о повышении конкурентоспособности). На финансирование этих мер в текущем году в бюджете запланировано 319,5 млрд руб., напоминает Игорь Хмелев. В плане поддержки агрокомплексу повезло больше, чем бизнесу в других отраслях, говорит старший юрист Deloitte Legal Павел Баранов: «В целом в условиях пандемии COVID-19 государство реализовало ряд мер поддержки в сфере экспорта и импорта. Но они носили, скорее, точечный характер. Дополнительные меры поддержки экспортеров обсуждались в Минпромторге России и на региональном уровне, но пока так и остались на стадии дискуссий».

Решать проблемы экспортно ориентированных предприятий нужно за счет комплексного подхода, когда помощь будет доходить до целых отраслей, как это произошло с АПК, а не до единичных хозяйствующих субъектов, считает Андрей Точин: «Например, производителям металлопродукции сегодня очень помогло бы снижение пятипроцентной таможенной пошлины на вывоз лома. Соответствующий вопрос уже более полугодом обсуждается целым рядом министерств, но воз и ныне там». Эффективность мер поддержки российских экспортеров, по словам эксперта, сегодня оценивать очень трудно — пока вся помощь сводится к выдаче денег отдельным компаниям. «Может быть, какой-то плюс от точечной финансовой помощи есть, но он не очевиден. А системных мер по поддержке ВЭД у нас в стране пока нет», — констатирует Андрей Точин.

Максим Черешнев отмечает, что в период пандемии предприятиям-экспортерам нужно значительно активнее пользоваться возможностями цифровой инфраструктуры. При этом он уточняет, что соответствующий процесс уже идет — некоторые региональные экс-

портные центры, например во Владимирской области, быстро адаптировались к текущим условиям, ввели в период пандемии новые цифровые сервисы, которые в режиме онлайн позволяют проводить экспортные встречи и переговоры, бизнес-миссии. По словам эксперта, активно идет размещение экспортеров в маркетплейсах — представительство компаний из России на ведущих мировых торговых площадках (Alibaba, Amazon, eBay) за время пандемии увеличилось в разы. «На фоне сокращения мировой торговли нельзя недооценивать факторы внешней конкурентоспособности. Сейчас особенно важно обеспечить снижение издержек экспортной торговли, в том числе за счет новых цифровых решений», — говорит вице-президент РЭЦ Станислав Георгиевский. Один из таких инструментов, по его словам, разрабатываемая кросс-платформенная система «одного окна» для экспортеров. Она должна ускорить процессы межведомственного взаимодействия и позволит перевести в онлайн наиболее востребованные услуги и сервисы.

Кроме того, нашему государству нужно зеркально реагировать на протекционистские акции, которые государства-контрагенты проводят в отношении своих производителей, оказывая вытесняющее давление на импорт, в том числе из России, считают собеседники РБК+.

Как, к примеру, это сейчас происходит в США, где Американская комиссия по международной торговле (USITC) ведет расследование в отношении импорта фосфорных удобрений и бесшовных труб, в том числе из России. «Рынок сократился, и нужно освободить место для своих», — замечает Андрей Точин. При этом он сетует на то, что российские власти в ряде случаев придерживаются как раз противоположной логики. В качестве примера эксперт приводит ситуацию с российскими шельфовыми проектами добычи нефти и газа, на которые импорт оборудования из-за рубежа в рамках государственного регулирования осуществляется в безналоговом и беспошлинном режиме, тогда как отечественным поставщикам приходится платить 20% НДС. ▀

↑ Утраченные экспортерами каналы сбыта в «постковидный» период будут восстанавливаться гораздо дольше, чем экономика и международная торговля в целом

\$161

млрд составил, по данным Федеральной таможенной службы, объем российского экспорта в первом полугодии 2020-го. Это на 22,5% меньше, чем годом ранее