



«Стратегический фокус российского бизнеса в обозримом будущем»

З.К. Мороз, студент 1 курса группы ЭБЗ-51 Сибирского университета потребительской кооперации, г. Новосибирск



Руководитель **И.Н. Шамрай**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики

Актуальность исследования: Если в 2022-2025 годах бизнес, ведущий ВЭД, выстраивал новые партнерские связи и искал альтернативные маршруты, то в 2026 году главная тема для российского бизнеса – это выживание.

Научно-практическая проблема: руководители компаний открыто заявляют о падении рынка и необходимости перестройки бизнес-моделей. Уязвимы те, кто запустил бизнес в 2022 году. Они не проходили кризисы, работали на растущем рынке, конкуренция была снижена из-за ухода зарубежных компаний из большинства отраслей российского рынка.

Государство ужесточает правила:

Одним из ключевых факторов, определяющих сложность 2026 года, стало усиление государственного контроля и налоговой нагрузки. Повышение НДС на два процентных пункта, снижение порога для упрощенной системы налогообложения и ужесточение таможенного контроля создают серьезные сложности для бизнеса.

Федеральная таможенная служба усиливает давление

Особенно остро ситуация складывается с таможней. ФТС по итогам 2025 года недобрала около 40% плана даже после корректировки бюджета в июне. Результат — массовое применение корректировки таможенной стоимости, механизма, который позволяет сотрудникам органа увеличивать заявленную стоимость товара и требовать доплаты НДС. Компании оказываются перед выбором: либо платить обеспечительные платежи и затем судиться с таможней, либо соглашаться на хранение груза, которое может стоить дороже самого товара. Такая практика, активно применявшаяся в конце 2025 года, продолжится и усилится в текущем году.

Раскол рынка потребления

Эксперты отмечают фундаментальное изменение структуры потребительского спроса. Рынок стремительно делится на две крайности. С одной стороны, растет спрос на максимально дешевые товары массового потребления, с другой — сохраняется устойчивый премиальный сегмент.

Средний класс потребителей как целевая аудитория исчезает.

Компании, работавшие на него, оказываются в уязвимом положении: их товары слишком дороги для массового покупателя и недостаточно эксклюзивны для премиум-аудитории.

Бизнесу необходимо срочно определиться с позиционированием и перестроить ассортимент под одну из оставшихся ниш.

Трансформация бизнеса заметна в медицине: бюджеты госклиник сокращаются, а частные учреждения теряют пациентов из-за массовой отмены корпоративного ДМС. Около половины российского бизнеса не стали собирать коллективы для празднований государственных праздников.

Маркетплейсы меняют концепцию бизнеса

Российские маркетплейсы, захватившие значительную долю рынка, переходят к новому этапу развития. Платформы фокусируются на прибыльности. Это означает повышение комиссий для продавцов, отказ от нерентабельных категорий и ужесточение условий.

Тысячам селлеров, зависящим от платформ, предстоит сложный период. Эксперты рекомендуют уходить от полной зависимости от этого канала продаж и развивать альтернативные способы взаимодействия с клиентами.

Компании, которые останутся привязанными только к маркетплейсам, рискуют оказаться в ситуации, когда изменение политики платформы может уничтожить весь бизнес. Карта международной логистики

Структура логистических хабов в 2026 году существенно не изменится: Стамбул, Дубай и Мале сохранят лидирующие позиции для российского направления. Однако усиливается тренд на переориентацию грузопотоков в сторону Азии — Бангкок, Пхукет и ключевые китайские аэропорты с прямым сообщением с Россией набирают популярность. Мальдивы, несмотря на эпизодически возникающие административные сложности, тоже остаются в игре. Интересное развитие получает Саудовская Аравия. Желая конкурировать с Эмиратами, саудовцы в конце 2025 года запустили регулярные рейсы в Россию через Saudi Airlines и лоукостер FlyNAS. Амбиции страны могут сделать ее новым значимым игроком. Что касается тарифов на авиаперевозки, резких изменений не ожидается. Ставки определяет глобальная конъюнктура, они не зависят от кризисов в некоторых странах. Традиционное удорожание зимой из-за противообледенительных процедур и рост цен перед китайским Новым годом с последующим снижением весной — эти циклы сохраняются.

Новизна исследования: безопасная стратегия на 2026 год для российского бизнеса - переход от агрессивного роста к стратегии сохранения, что требует радикального пересмотра приоритетов развития.

Первый шаг — тотальная ревизия расходов. Под сокращение идут затраты без прямого измеримого результата: SMM-кампании без подтвержденной конверсии, участие в непродуктивных выставках, представительские и имиджевые расходы. Каждая статья бюджета должна доказать свою экономическую целесообразность.

Второе направление — фокус на рентабельных продуктах. Направления, которые не приносят прибыль или работают в ноль, необходимо замораживать. Ресурсы нужно концентрировать на том, что действительно приносит деньги, а не расплываться на многочисленные экспериментальные проекты.

Третий элемент стратегии — сужение целевой аудитории. На падающем рынке работать «для всех» — путь к размыванию ресурсов. Необходимо четко определить основных клиентов — собственников бизнеса или наемных менеджеров, крупных заказчиков или массовый сегмент — и выстраивать коммуникацию строго под них.

Четвертый шаг - борьба за каждого покупателя

Если 2022-2023 годы были временем продавцов, когда высокий спрос позволял диктовать условия, то 2026 год становится годом покупателя. Количество активных клиентов сокращается, конкуренция за них резко усиливается. Клиенты становятся требовательными: сравнивают предложения, цены, торгуются.

Конкурентное преимущество получают те компании, кто выстроит продуманную систему работы с клиентами, а не просто демпингует. Требуется качественная сегментация и персонализация. Универсальный подход перестает работать.



Выводы и обоснование

Худшие решения принимаются в состоянии паники, когда бизнес начинает хаотично сокращать все подряд или, наоборот, замирает. Перестройка требует времени и взвешенного подхода.

Любой кризис заканчивается. Компании, которые правильно выстроят стратегию и переживут сложный период, выйдут из него сильнее, заняв освободившиеся ниши. Рынок не исчезнет — люди продолжают потреблять, просто структура потребления изменится.

Емкость рынка авиалогистики сократится, но не обнулится. Отрасли, связанные с базовыми потребностями, сохраняют спрос. Премиум-сегмент останется устойчивым. Задача — найти свою нишу в новой реальности и выстроить устойчивую модель.

2026 год проверит на прочность российский бизнес — и выживут те, кто сумеет вовремя перестроиться, сохранив при этом ясность мышления и стратегический фокус.