

Рейтинг ожиданий российского бизнеса — 2025

По результатам опроса
100+ основателей,
акционеров
и CEO

Key Decision-Makers'

Expectations Index — 2025:

*A Survey of 100+ Russian Founders,
Managing Partners, Shareholders, and CEOs*

by Adizes Business Consulting (ex- Adizes Institute Russia) & Regroup

ДЕКАБРЬ 2024
December 2024

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



«Турбулентность процессов, происходящих сегодня на глобальном и российском рынках, вполне согласуется с концепцией „черных лебедей“ Нассима Талеба. Успешными остаются те компании, кто способен четко определить векторы развития.

Этот рейтинг (и особенно – разбивка стратегий по размерам компаний) пригодится всем руководителям и владельцам бизнеса, кто еще только формулирует свой стратегический вектор – а также бизнес-аналитикам, консультантам и теоретикам менеджмента»

— **Юрий Данилевский, старший консультант «Адизес Бизнес Консалтинг»**

«Результаты исследования внушают оптимизм: тема международной экспансии для крупных бизнесов перекликается с мечтами собственников о создании глобальных компаний.

Технологические трансформаторы, составляющие треть в разных сегментах, инвестируют в идеи компенсации недостатка трудовых ресурсов через более эффективные технологии. Это в том числе маркер того, что российскому бизнесу удастся не только адаптироваться к вызовам непростого времени, но развиваться, занимать свое место на мировой арене»



— **Оксана Морсина, управляющий партнер Regroup**

Об организаторах Рейтинга

«Адизес Бизнес Консалтинг» (до 2022 г. российский офис Института Адизеса / *Adizes Institute Worldwide*) – признанный эксперт международного уровня в области построения и внедрения систем управления бизнесом. Среди клиентов – как крупнейшие корпорации-лидеры, так и средние частные компании.

Regroup (до ноября 2024 г. RosExpert): на протяжении почти 30 лет Regroup помогает создавать уникальное конкурентное преимущество – управленческие команды, способные выводить компании на лидерские позиции в своих отраслях. Regroup переводит стратегию бизнеса в стратегию работы с управленческой командой. Для крупнейших и быстрорастущих компаний страны Regroup формирует, оценивает и развивает управленческие команды и советы директоров, а также разрабатывает системы мотивации.

Клиенты компании – крупнейшие компании страны из разных секторов экономики. Отраслевая экспертиза: банки и финансы, ТМТ, промышленность, розница, электронная коммерция и потребительский рынок, медицина и фармацевтика, агробизнес.

EXECUTIVE SUMMARY

В представлении первых лиц, российский бизнес находится в активной фазе трансформации.

Лидеры крупных компаний видят свое будущее на международной арене, руководители среднего бизнеса ищут свои ниши, а представители малых предприятий делают ставку на гибкость и адаптивность.

Вне зависимости от размера компании, стратегические планы акционеров и лидеров можно сгруппировать

в **5 стратегических паттернов**:

1. «Технологические трансформаторы»,
2. «Международные экспансионисты»,
3. «Операционные оптимизаторы»,
4. «Продуктовые инноваторы»,
5. «Люди как главный актив».

В зависимости от размера компании, эти паттерны проявляются в виде

3 основных «взглядов на будущее» бизнеса:

1. Среди крупных (>₽35 млрд выручки) — «глобальные амбиции» международной экспансии и технологические инициативы;
2. Среди средних (₽15-35 млрд выручки) — «золотая середина» и использование технологий для автоматизации;
3. Среди компаний меньше среднего (<₽15 млрд выручки) — «искусство возможного» и ставка на гибкость и адаптивность.

Главными вызовами руководители единодушно называют дефицит квалифицированных кадров и стоимость капитала. Одной из важнейших компетенций на этом фоне становится **привлечение и удержание талантов**.

In the minds of their founders and shareholders, Russian businesses are undergoing active transformation.

Leaders of large companies see their future in the international arena, managers of medium-sized businesses are looking for their own niches, and small enterprises rely on flexibility and adaptability.

Regardless of company size, the strategic plans of shareholders and leaders can be grouped into

5 Strategic Patterns:

- ‘Technology Transformers’,
- ‘International Expansionists’,
- ‘Operational Optimisers’,
- ‘Product Innovators’,
- ‘People-as-a-Core-Asset’.

*Depending on the company size, these patterns manifest themselves as **3 major ‘Visions of the future’**:*

- Among larger companies (>₽35bn in revenue): ‘Global Ambitions’ of international expansion and technology initiatives;
- Among medium-sized companies (₽15-35bn revenue): The ‘Settle-in-the-Middle Strategy’ using technology for automation;
- Among smaller-than-average companies (<₽15bn in revenue): ‘The Art-of-the-Possible Strategy’, flexibility, and adaptability.

*The surveyed decision-makers unanimously cited the shortage of skilled labour and the high costs of capital as their **main challenges**.*

*Thus, **talent attraction and retention** becomes crucial.*

О РЕЙТИНГЕ И МЕТОДОЛОГИИ

В основу Рейтинга лег опрос, проведенный в октябре-ноябре 2024 г. «Адизес Бизнес Консалтинг» и Regroup среди 107 первых лиц (основателей, акционеров, владельцев, членов СД и реже CEO) российских компаний из разнообразных индустрий: от IT до тяжелой промышленности.

100+

первых лиц
опрошено

₽10-100 млрд

диапазон годовой выручки компаний

Каждую компанию представлял только один респондент. Участникам было предложено ответить на серию вопросов: какие стратегические направления они считают приоритетными? На что направляют инвестиции? Какие риски и возможности определяют их действия? и т. д. Участники могли выбрать несколько вариантов ответов; некоторые добавили развернутые письменные комментарии касательно видения текущей ситуации, которые также были учтены аналитиками.

Методология рейтинга включала регрессионный и кластерный анализ: последний позволил объединить компании в группы по сходным характеристикам (стратегия, инвестиции, риски, размер выручки и пр.). Это выявило тренды внутри групп.

Сетка вопросов (была единой для всех респондентов)

1. Какое ключевое стратегическое направление развития Вашей компании на горизонте 3–5 лет:

- а) территориальное расширение
- б) продуктовое расширение
- в) оптимизация внутр-х процессов/сокращение расходов
- г) новые бизнесы
- д) технологическое/цифровое развитие как источник повышения эффективности
- е) привлечение и развитие команды
- ж) другое

2. Большая часть инвестиций направляется в:

- а) M&A
- б) R&D
- в) Людей
- г) Увеличение объемов производства/продаж
- д) другое

3. Какие географические направления развития для Вас приоритетны (можно выбрать несколько)?

- а) Ближний Восток б) ЮВА
- в) Центральная Азия г) СНГ
- д) Европа
- е) Концентрируемся только на РФ

4. Главные риски Вы видите в:

- а) трансграничных платежах
- б) инфляции
- в) цене денег
- г) доступности персонала
- д) другом

5. Главные возможности Вы видите в:

- а) новых технологиях
- б) новых рынках сбыта
- в) увеличении платежеспособного спроса
- г) снижении конкуренции
- д) другом

6. Главная потребность компании на ближайший год:

- а) трансформация модели управления
- б) новые источники привлечения средств
- в) принципиально новые идеи для развития
- г) новые компетенции сотрудников
- д) технологическое/цифровое развитие как источник повышения эффективности
- е) другое

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА — 1

Ниже представлены графики ответов на вопросы с разбивкой по респондентам.

Примечания:

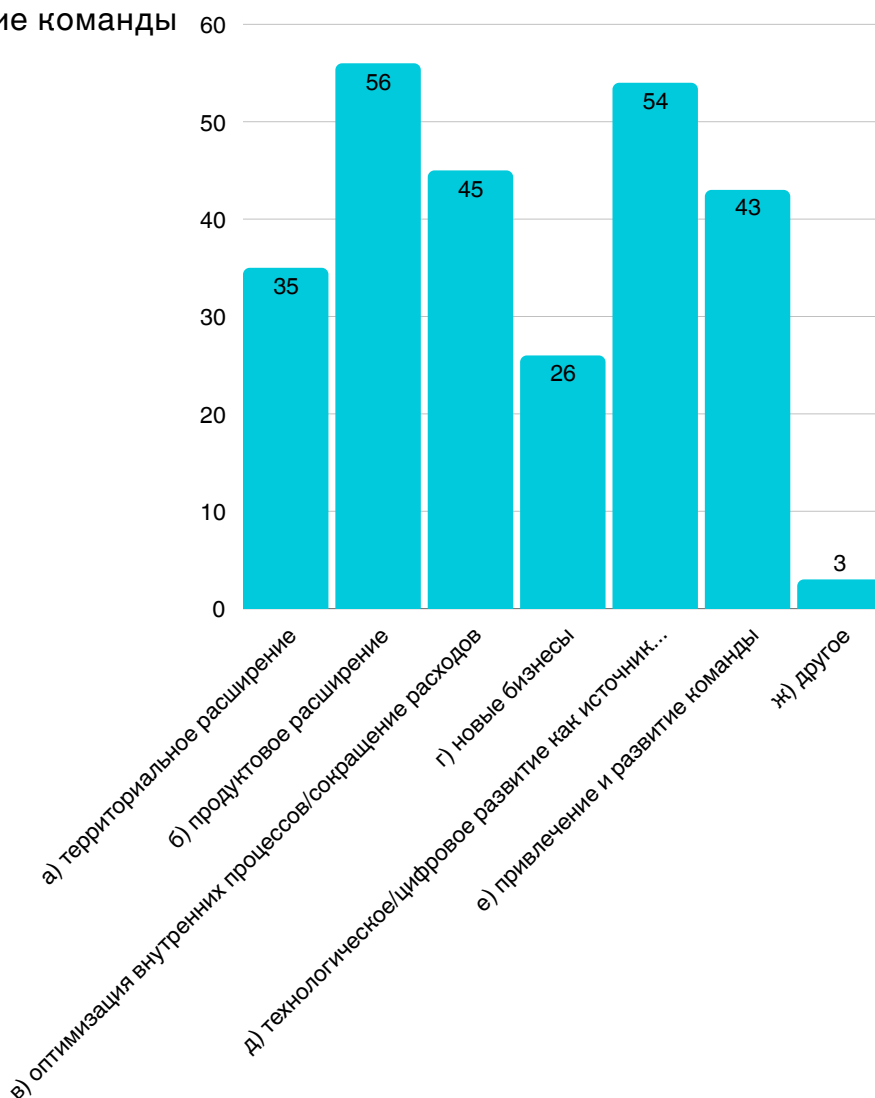
- Все 107 респондентов ответили на все вопросы;
- В каждом из вопросов можно было выбрать несколько вариантов (это было указано в описании вопроса);
- Варианта «Воздержаться» или «Пропустить вопрос» не было;
- В категории «Другое» ответ нужно было вписать самостоятельно.

ВОПРОС 1. Какое ключевое стратегическое направление развития Вашей компании на горизонте 3–5 лет (пожалуйста, выберите два):

- а) территориальное расширение
- б) продуктивное расширение
- в) оптимизация внутренних процессов/сокращение расходов
- г) новые бизнесы
- д) технологическое/цифровое развитие как источник повышения эффективности
- е) привлечение и развитие команды
- ж) другое

В категории «Другое» (3 ответа) встречались:

- Новые контракты
- Изменение магазинов
- Расширение мощностей.



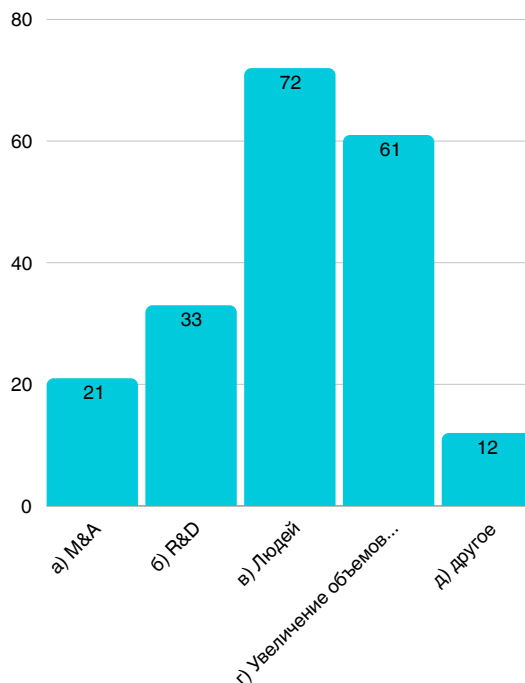
РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА — 2

**ВОПРОС 2. Большая часть инвестиций направляется в:
(пожалуйста, выберите два)**

- а) M&A
- б) R&D
- в) Людей
- г) Увеличение объемов производства/продаж
- д) другое

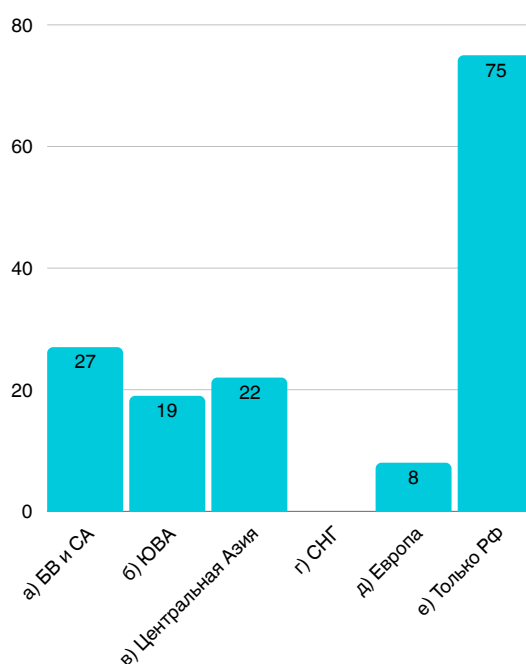
В категории «Другое» (12 ответов) встречались:

- Географическое развитие
- Изменение магазинов
- CAPEX-проекты
- Повышение производительности
- Трансформацию бизнес-моделей
- Модернизацию
- Продвижение
- Локализацию импорта
- Новые точки
- Запуск новых направлений
- Логистику
- Развитие внутренней инфраструктуры



**ВОПРОС 3. Какие географические направления развития для Вас приоритетны
(можно выбрать несколько)?**

- а) Ближний Восток и Северная Африка
- б) ЮВА (Юго-Восточная Азия)
- в) Центральная Азия
- г) СНГ
- д) Европа
- е) Концентрируемся только на РФ



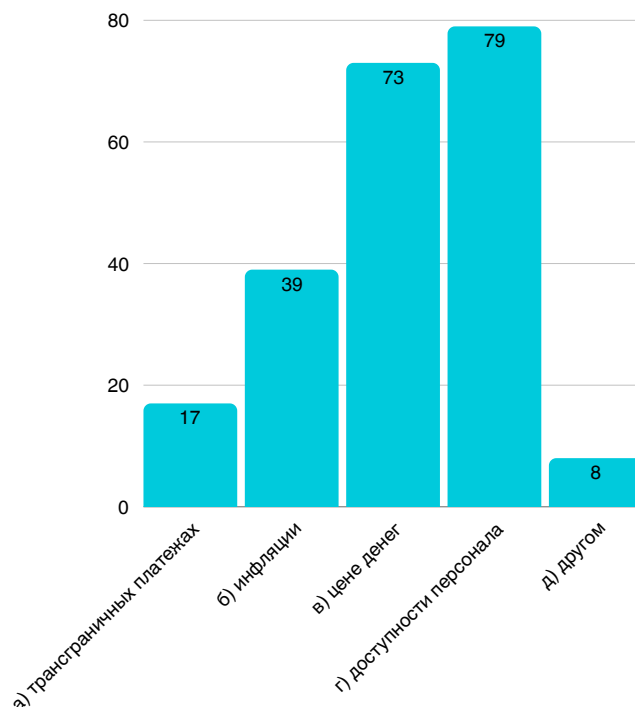
РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА — 3

ВОПРОС 4. Главные риски Вы видите в: (пожалуйста, выберите два)

- а) трансграничных платежах
- б) инфляции
- в) цене денег
- г) доступности персонала
- д) другом

В категории «Другое» (8 ответов) встречались:

- Маркетплейсах
- Оборудовании, технологиях
- «Военном праве»
- Замедлении экономики РФ
- Санкционных ограничениях
- Спаде в ключевых отраслях
- Политических решениях
- Платежеспособном спросе

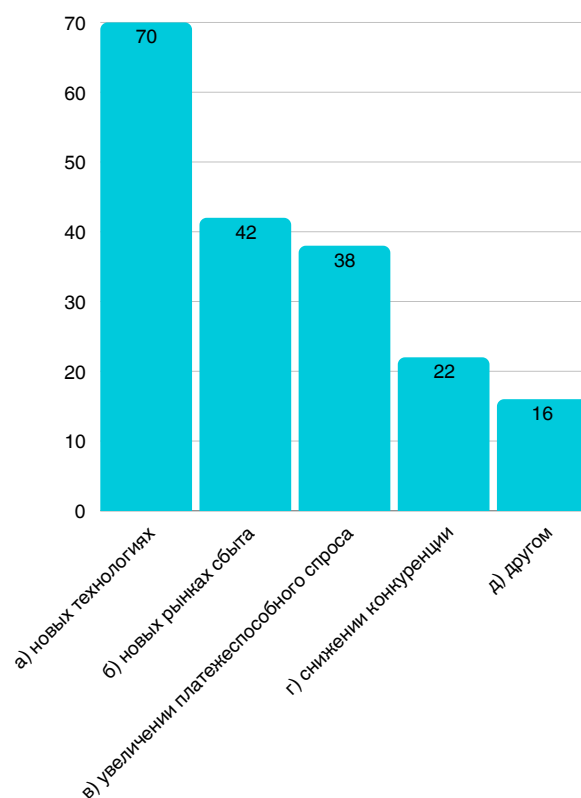


ВОПРОС 5. Главные возможности Вы видите в: (пожалуйста, выберите два)

- а) новых технологиях
- б) новых рынках сбыта
- в) увеличении платежеспособного спроса
- г) снижении конкуренции
- д) другом

В категории «Другое» (16 ответов) встречались:

- Изменении поведения людей
- Изменении ситуации в геополитике
- Раскрытии потенциала людей
- Стабилизации обстановки
- Увеличении конкурентоспособности
- Повышении доходности бизнеса
- Росте способности удовлетворить спрос
- Смене экономической парадигмы
- Снижении возросших издержек
- Запуске новых направлений
- Клиентском сервисе
- Новых продуктах и каналах
- Развитии компетенций людей
- Скорости
- Упрощении регулирования
- и др.



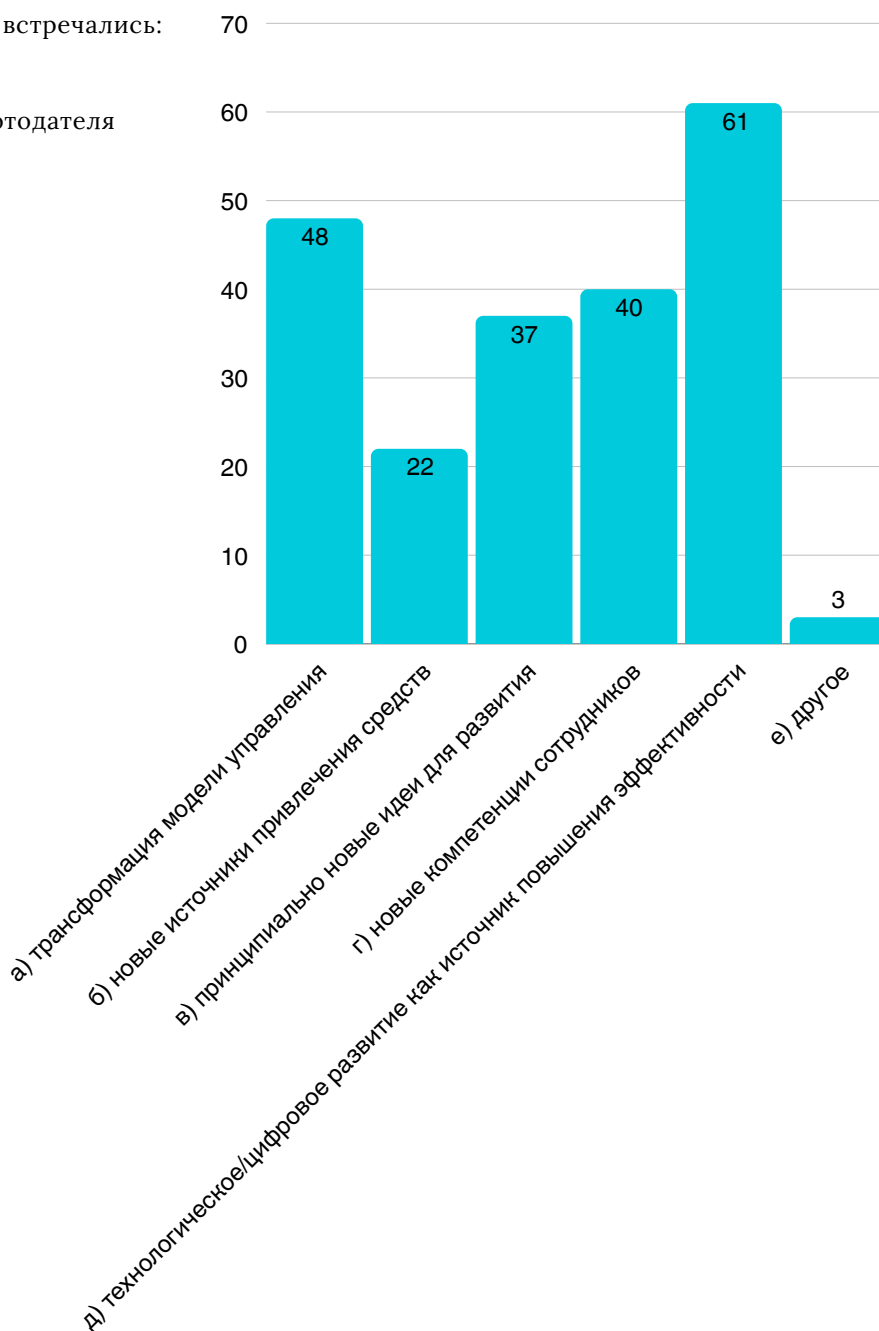
РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА — 4

ВОПРОС 6. Главная потребность компании на ближайший год (пожалуйста, выберите два):

- а) трансформация модели управления
- б) новые источники привлечения средств
- в) принципиально новые идеи для развития
- г) новые компетенции сотрудников
- д) технологическое/цифровое развитие как источник повышения эффективности
- е) другое

В категории «Другое» (3 ответа) встречались:

- Омниканальность
- Повышение имиджа как работодателя
- Агрессивные продажи



ПЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАТТЕРНОВ

Кластерный анализ ответов показал: >90 % респондентов выделились в пять примерно равных групп, структура ответов которых демонстрировала высокую степень сходства. Эти пять групп получили название **«стратегических паттернов»**.

Пяти стратегическим паттернам были даны следующие названия (перечислены без ранжирования по частоте):

I. «Технологические трансформаторы»

Делают ставку на цифровизацию. Их стратегии включают внедрение технологий, автоматизацию процессов, направление инвестиций на развитие персонала и R&D (НИОКР). Однако дефицит квалифицированных специалистов и рост стоимости капитала остаются для них значительными барьерами и сегодня, и в будущем

II. «Международные экспансионисты»

Видят перспективы в географическом развитии. Эти компании активно развивают бизнес за рубежом, инвестируя в M&A и рост объемов производства. Несмотря на сложности с трансграничными платежами, а также многочисленные риски, связанные с неопределенностью международных правил, они рассматривают текущую ситуацию как возможность для освоения новых рынков.

III. «Операционные оптимизаторы»

Делают упор на снижение издержек и повышение эффективности внутренних процессов. Эти компании сосредоточены на локальных рынках, они адаптируются к текущим вызовам и рискам, связанным с инфляцией и доступностью ресурсов.

IV. «Продуктовые инноваторы»

Делают ставку на диверсификацию. Они убеждены, что разнообразие продуктового портфеля и развитие новых бизнес-направлений — лучшая защита от рыночной турбулентности. Их инвестиционные приоритеты — R&D (НИОКР), а также вложения в расширение производства.

V. «Люди как главный актив»

Группа компаний, чьи лидеры видят ключ к успеху в развитии человеческого капитала. Их стратегия — трансформация модели управления и развитие команды, способной работать в этой модели. «В эпоху перемен побеждает тот, кто умеет учиться быстрее других», — отмечает CEO одной из таких компаний

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПАТТЕРНОВ ПО РАЗМЕРАМ БИЗНЕСА — 1 (КРУПНЫЕ)

Регрессионный анализ показал, что между выбором из обозначенных выше стратегических паттернов и размером компании респондента прослеживается корреляция:

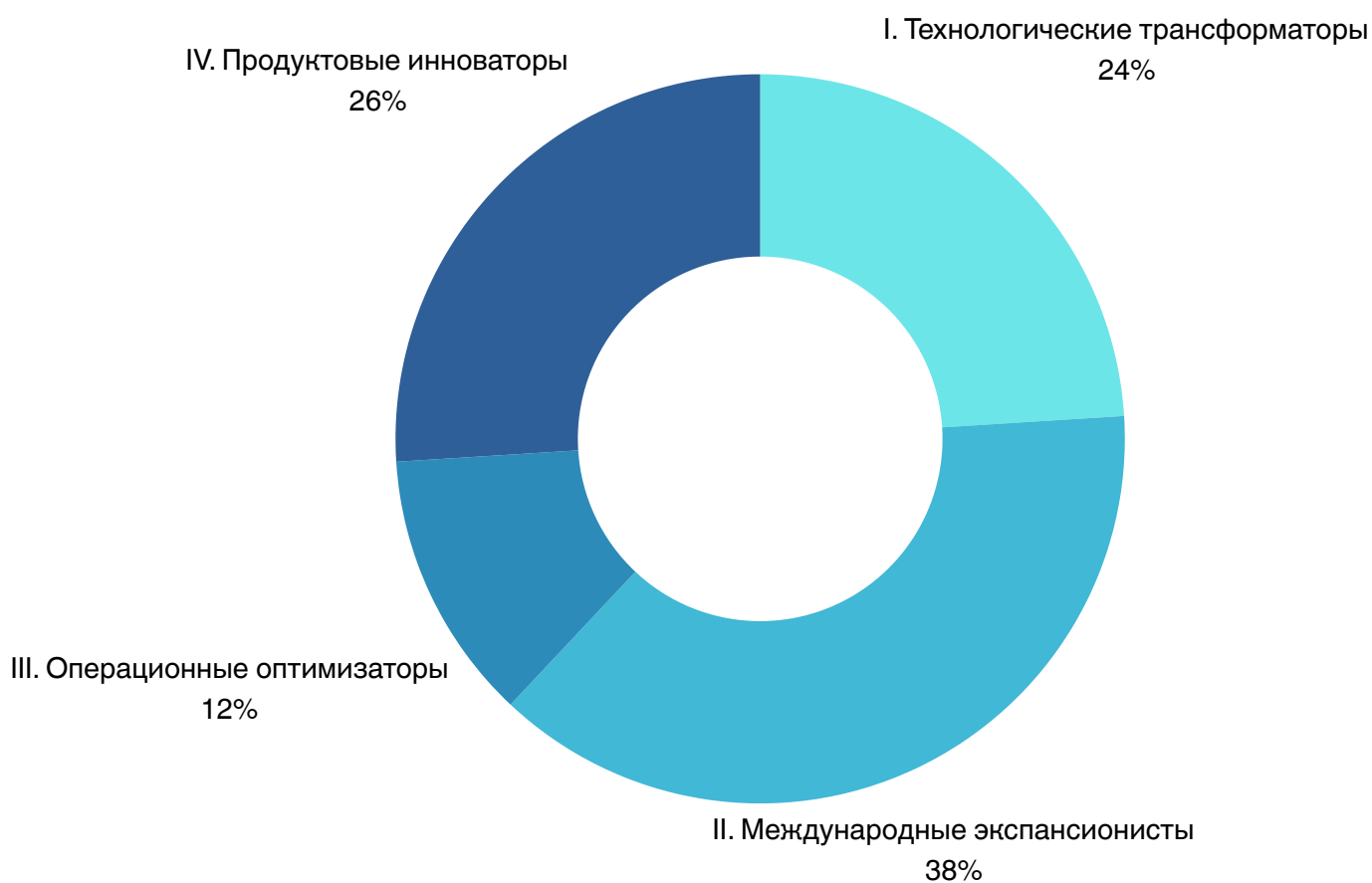


Диаграмма 1. Компании с выручкой более 35 млрд

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПАТТЕРНОВ ПО РАЗМЕРАМ БИЗНЕСА — 2 (СРЕДНИЕ)

Регрессионный анализ показал, что между выбором из обозначенных выше стратегических паттернов и размером компании респондента прослеживается корреляция:



Диаграмма 2. Компании с выручкой от 15 до 35 млрд

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПАТТЕРНОВ ПО РАЗМЕРАМ БИЗНЕСА — 3 (МАЛЫЕ)

Регрессионный анализ показал, что между выбором из обозначенных выше стратегических паттернов и размером компании респондента прослеживается корреляция:

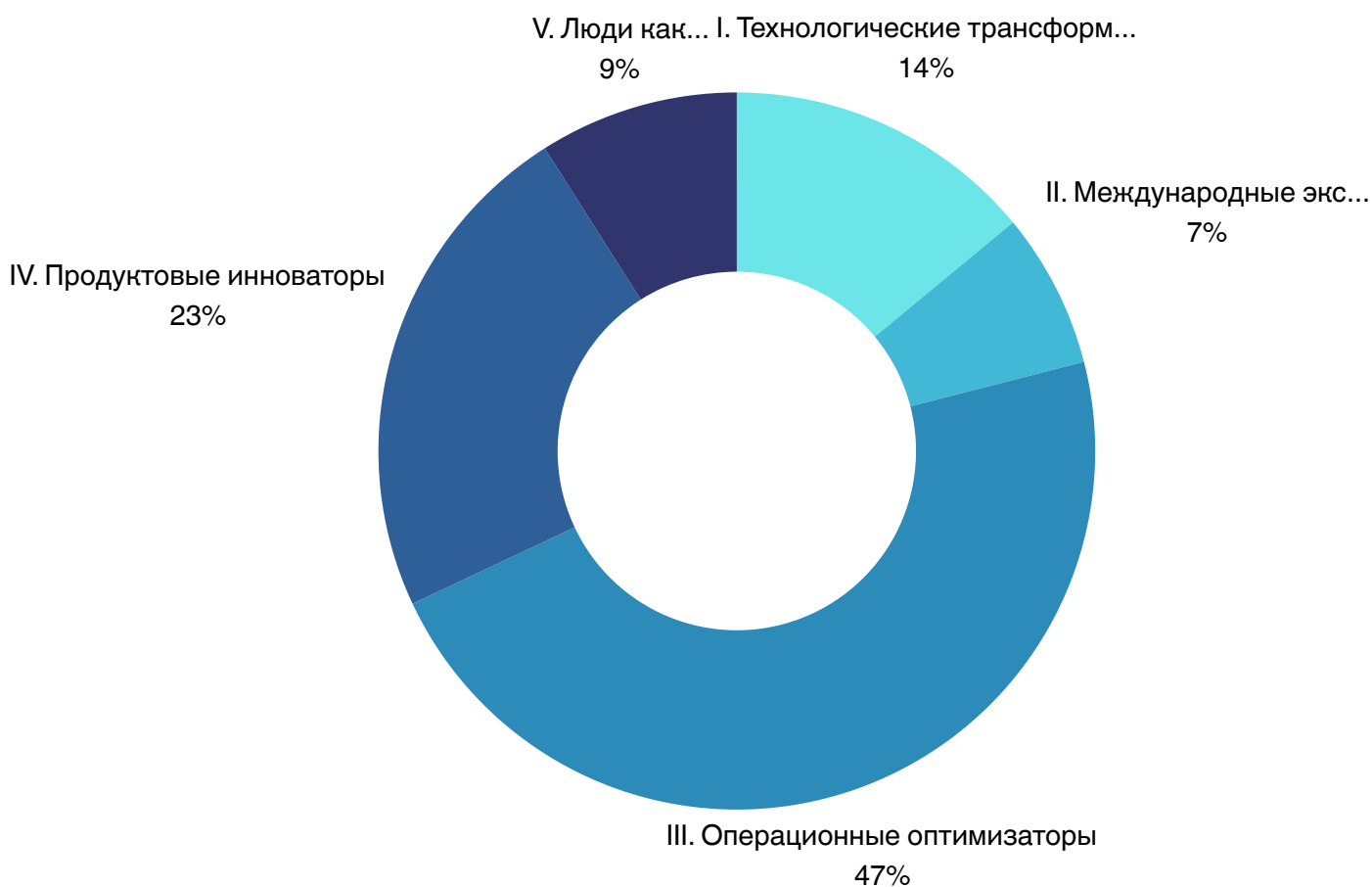


Диаграмма 3. Компании с выручкой менее ₹15 млрд

ТРИ ВЗГЛЯДА НА РАЗВИТИЕ

Анализ ответов выделил три взгляда на развитие среди крупных (>₽35 млрд), средних (₽15-35 млрд) и компаний меньше среднего размера (<₽15 млрд) по выборке:

Взгляд первый: «Глобальные амбиции» крупных компаний

Руководители компаний с выручкой более 35 миллиардов рублей демонстрируют уверенный взгляд на перспективы развития. Их внимание привлекают возможности международной экспансии и крупных проектов, таких как слияния и поглощения, а в планах — масштабные технологические инициативы. (Диаграмма 1)

«Мы не можем позволить себе мыслить локально», — отмечает один из респондентов, руководитель крупной производственной компании. Их основные вызовы — управление трансграничными операциями и доступ к капиталу.

Взгляд второй: «Золотая середина» средних компаний

Лидеры среднего бизнеса (выручка ₽15-35 млрд) демонстрируют наиболее прагматичный подход. В их ответах прослеживается стремление найти баланс между амбициями и возможностями.

«Технологическое развитие — да, но с умом. Экспансия — да, но для начала в соседние регионы», — такова типичная позиция руководителей этого сегмента. Эти компании активно используют технологические инструменты для автоматизации и оптимизации; однако они испытывают нехватку квалифицированного персонала, что тормозит внедрение инноваций. (Диаграмма 2)

Взгляд третий: «Искусство возможного» компаний меньше среднего

Руководители компаний с выручкой до ₽15 млрд видят свой путь в точечном развитии. Они ориентированы на локальные рынки, территориальное и продуктовое расширение. Их стратегические приоритеты сфокусированы на оптимизации расходов, развитии продуктовой линейки, работе с ключевыми клиентами.

«Мы не можем позволить себе ошибок, поэтому каждое решение должно быть выверенным», — признается владелец региональной производственной компании. Компании с малой выручкой вынуждены бороться с ограничением спроса. Территориальное и продуктовое расширение может оказаться недостаточно эффективным в условиях снижения покупательской способности. (Диаграмма 3)

Экспертиза Regroup:

ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА, СПРОС НА ТРУД И КОМПЕТЕНЦИИ EXECUTIVE-КОМАНД

Сопоставление результатов Рейтинга с данными исследований российского executive search-рынка и кадрового рынка, проводимых Regroup, показали:

«Проблема недостатка трудовых ресурсов стала актуальной не только из-за резкого сокращения их численности, но и из-за изменения востребованных компетенций. Простые меры, такие как привлечение мигрантов или задействование женщин в декрете и пенсионеров, не решат проблему.

Необходимо повышение производительности труда — это единственный выход, особенно сейчас, когда страна находится под давлением санкций.

Мы рассчитываем на предпринимательство и частный бизнес, которые способны мыслить нестандартно и предлагать прорывные решения»

— комментирует управляющий партнер Regroup Оксана Морсина

Что касается востребованных компетенций, одной из важнейших является **привлечение и удержание талантов**. Оставшиеся четыре связаны с созданием новых бизнес-моделей и продуктов, что актуально в нынешних условиях. Хотя инноваций много, принципиально новых моделей пока не так много. Глобальное мышление и адаптивность также важны для международных экспансионистов и остаются актуальными с времен пандемии.

К этому стоит добавить устойчивость — способность не сдаваться после неудач, а также клиентоориентированность. **В исследовании компетенций будущего на 2026 год от Regroup среди цифровых навыков первое место занимают клиентоцентричность и применение технологий**. Эти навыки помогут компенсировать дефицит рабочих ресурсов, если мы будем уметь пользоваться новыми технологиями.

СВЯЗАТЬСЯ С ОРГАНИЗАТОРАМИ:

«Адизес Бизнес Консалтинг»

119121, Москва, 1-й Тружеников пер., 12, стр. 2

russia@adizes.ru

+7 495 212-19-61

Regroup

125047, Москва, 1-я Брестская улица, дом 29,

Бизнес-центр Capital Tower, 3-й этаж

regroup@regroups.ru

+7 495 665-02-10

*Организаторы Рейтинга выражают
благодарность за помощь
в подготовке материалов:*

- Геннадию Ванину,
- Михаилу Бобылеву,
- Анне Григорьевой,
- Команде агентства «Интериум».

*При перепечатке информации из данного Рейтинга
обязательна ссылка на официальные ресурсы
указанных Организаторов.*

Москва, декабрь 2024 г.

