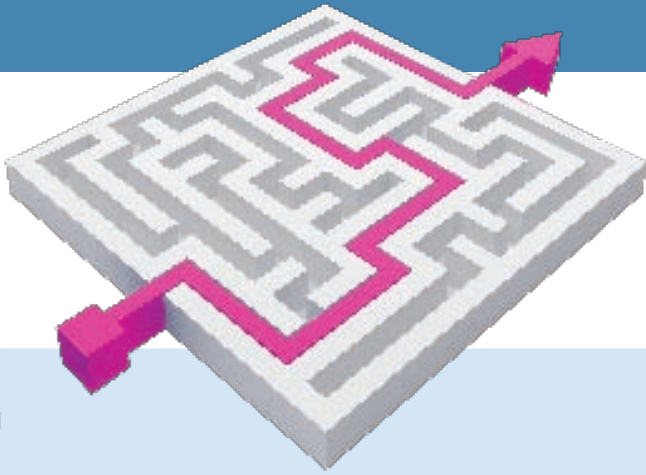


14 Как банковская система Крыма справляется с изоляцией?	15 Какую пользу могут получить рестораторы Юга от сложной ситуации в отрасли?
--	---



Принципы управления компанией в период стабильности и во время кризиса существенно различаются: такти-ческие и стратегические просчеты, которые легко скорректировать на растущем рынке, могут серьезно пошатнуть позиции компании в условиях сокращения спроса. По мнению консультантов, бизнес-тренеров и предпринимателей, в период кризиса следует уделять главное внимание управлению финансовыми потоками, маркетингу, персоналу, а также вкладывать средства в обучение и развитие профессиональных навыков.

«Голубой океан» возможностей

— инструменты —

Отлаженный механизм

Когда во внешнем мире бушует хаос, особенно важно добиться того, чтобы все подразделения компани работали слаженно, как единый организм. «Подход к управлению предприятием должен быть всегда один — достигать поставленных перед бизнесом целей максимально эффективно, — подчеркивает исполнительный директор компании [А]5 Ольга Евсеева. — Качество должно быть высоким и стабильным, чтобы потребитель был доволен. Прибыль должна быть высокой, настолько, насколько позволяет сегмент, к которому относится ваш продукт. А затраты должны быть минимальными и при этом обеспечивать указанное выше стабильное качество. И возможна эта идилическая картина только в четко структурированном и организованном бизнесе». По словам эксперта, если у руководителя есть сомнения в том, что его компания функционирует именно таким образом, необходимо провести организационный аудит. Это поможет выснить, нет ли дублирования функций отделов, потери информации, лишних функций или, наоборот, не «висит ли в воздухе» важный объем задач, не имеющих четко закрепленного ответственного. «Экономическая нестабильность может повлиять на цели организации, на содержание ее продуктового портфеля и приоритеты внутри него, — добавляет Ольга Евсеева. — На этом этапе действительно важно оглянуться вокруг и привести в соответствие то, куда вы идете, с тем, что происходит за бортом. Но как только цели и планы проверены на реализуемость в имеющихся экономических условиях, бизнесу, соответствующему описанным выше параметрам, мало что грозит».



Наиболее эффективная стратегия в кризис — создание собственной бизнес-ниши, в которой еще нет конкурентов

В период кризиса многим предприятиям приходится сокращать персонал, однако, по словам экспертов, к этому шагу надо подходить очень ответственно, чтобы не потерять ключевых для компании специалистов. Бизнес-тренер Владимир Якуба приводит цитату Ильи Кока: «Бизнес состоит из трех вещей: персонал, продукт и прибыль. Если у вас нет первого, то про два других можете забыть». Директор тренинговой компании «Классный час» Мария Шапорева отмечает, что по ее опыту уверенное и стабильное положение компании обеспечивают люди, действующие профессионально и от души, лояльные предприятие. Поэтому работа с персоналом требует сфокусирован-

ного внимания руководителя всегда, а в периоды кризиса — особенно. В сложное время важно поддерживать оптимистичный настрой в команде, объединять коллектив и вести его к единой цели, считает Константин Швалев, генеральный директор ООО «АДДК» (Азово-Донская девелоперская компания). Для этого управляющий партнер ГК «Технологии» Галина Агуреева рекомендует руководителям значительно увеличить объем коммуникаций с персоналом. «Неопределенность порождает много слухов, сотрудники работают менее эффективно. Определитесь с первоочередными задачами, стратегией изменений и сообщите о новых правилах, новых ориентирах своим сотрудникам», — отмечает госпожа Агуреева.

Как подчеркивает Владимир Якуба, сейчас многие компании попадают в ситуацию, когда неизбеж-

ным становится снижение зарплатных плат. «Здесь на первое место выходит индивидуальный характер работы, психологический климат, работа с персоналом напрямую, больше личного контакта. Поверьте, это окупится с точки зрения денег, когда люди почувствуют вашу открытость и понимание ситуации».

Цена вопроса

Эффективное использование финансовых ресурсов — еще один важный фактор, который помогает организациям с минимальными потерями справиться с непростой ситуацией на рынке. «С точки зрения управления и финансов, необходимо уменьшить горизонт планирования, держать руку на пульсе бюджета доходов и расходов, проводить более частый мониторинг рынка, цен и работы конкурентов. с16

Стройиндустрия объявляет перезагрузку

— тенденции —

Еще в конце прошлого года эксперты говорили о неизбежном снижении активности в строительном секторе. Их прогнозы отчасти подтвердились: участники рынка из-за снижения спроса вынуждены корректировать свои планы по реализации объектов и разрабатывать антикризисные меры. При этом ряд компаний выстраивают стратегию таким образом, чтобы занять максимально выгодное положение на рынке, когда спрос на объекты восстановится.

Цепная реакция

Экономическая нестабильность заставила участников практически всех сегментов строительного рынка ту же затянуть пояса. «Ситуация на рынке строительства жилья непростая, — отметил генеральный директор ООО «Кубаньжилстрой» Сергей Канаев. — Основной инструмент, который рынок предоставлял покупателям жилья, — ипотека — стал недоступен для большинства из-за повышенной ставки и отсутствия у банков регламента работы в новых условиях. При этом в 2014 году 40% продаж приходилось на ипотечные сделки». По словам генерального директора ОАО «Инпром Эстейт» Игоря Коновалова, замедлятся темпы развития и рынок коммерческой недвижимости: ставки аренды в торговых помещениях упали на 20–30%, все больше компаний отказываются от намерений открывать новые торговые точки и арендовать офисы.

Низкий спрос заставляет девелоперов пересматривать планы по реализации проектов: «Сейчас мы сосредоточим наши усилия только на тех объектах, которые находятся в высокой стадии готовности — это строительство объектов в Краснодаре, Ульяновске, Саранске, Брянске. Все проекты „гринфилд“ будут на какое-то время отложены», — рассказал, например, Игорь Коновалов. В свою очередь корректировка планов застройщиками ставит под удар производство строительных материалов. Как отметил генеральный директор компании «Сен-Гобен» в России, на Украине и в странах СНГ Гонзага Пире, ситуация в сегменте производства стройматериалов в насто-

ящее время ухудшается, спрос падает в том числе из-за того, что сокращается количество новых проектов.

Эконом-вариант

Одним из главных антикризисных инструментов для строительных компаний становится тщательный контроль за издержками и оптимизация работы всех подразделений. Игорь Коновалов отметил, что в «Инпром Эстейт» было принято решение отказаться от любых дополнительных затрат, начиная от лишних хозяйственных расходов и заканчивая перелетами бизнес-классом. «Мы также включили эконом-сценарий на наших возводимых объектах — используем только то, что реально необходимо. Все, что можно отложить на будущее без ущерба для качественных характеристик объекта, откладываем», — рассказал эксперт.

Такой подход позволяет компаниям сохранить рентабельность бизнеса. «Мы заблаговременно разработали антикризисную программу. Приняли меры по оптимизации процессов, пересмотрели каналы инвестирования, проработали несколько сценариев поведения на случай негативных изменений на рынке недвижимости», — рассказал Константин Швалев, генеральный директор ООО «АДДК» (Азово-Донская девелоперская компания). — Это помогло нам избежать падения продаж в первые два месяца 2015 года и сохранить прежний уровень рентабельности».

Задача номер один

По мнению Гонзага де Пире, в период кризиса игрокам стройиндустрии особенно важно быть как можно ближе к своим клиентам. По словам генерального директора «Патриот-Девелопмент Юг» Сергея Анискина, в первую очередь кризис убивает с рынка маленькие компании, «закредитованных» игроков, а также тех, кто при разработке проектов ориентируется не на потребности рынка, а на собственный вкус. «Например, я не люблю квартиры-студии и решаю, что на моем объекте их не будет. А спрос на них большой, поэтому я теряю клиентов».

«На фоне удорожания денег и нестабильности изменилось покупательское с15

Принцип ледокола

— инвестиции —

В ситуации кризиса реализация мегапроектов с участием государства предоставляет новые возможности для развития экономики территорий. Мегапроект можно сравнить с ледоколом, который вскрывает «лед» экономических проблем, а за ним по уже открытому пути следуют проекты инвесторов из сектора МСБ.

Мегавозможности

Мегапроектами принято называть крупные инвестиционные проекты, которые способны серьезно повлиять на экономику региона, в котором он реализовывается. Роль мегапроекта для экономики региона ярко и образно описал Борис Титов, уполномоченный по правам предпринимателей при Президенте РФ: «В лебединой стае тот, кто летит первым, тратит намного больше энергии. Лидер всегда более затратен, он должен платить за свое лидерство. Те, кто следует за лидером, тратят намного меньше энергии, хотя летят с абсолютно той же скоростью и вместе прилетят в ту же точку». Продолжая аналогию, можно сказать, что при реализации мегапроекта, в котором лидером является государство, задача региональной экономики — сформировать и поддержать «стаю» сопутствующих проектов. Причем, пусть и скромные на общем фоне, инвестиции местных предприятий сектора МСБ ничуть не менее важны, чем привлеченные от внешних инвесторов.

«Не стоит забывать, что региональная экономика получает

наибольший стимул к развитию не за счет заработанных денег на самом мероприятии, а за счет подготовки к этому мероприятию и эксплуатации объектов, которые остаются впоследствии. К числу таких выгод относится капитальное строительство и сооружение объектов инфраструктуры, которые помогают дальнейшему развитию региональной экономики на протяжении многих лет. Так, увеличивается количество предприятий, которые участвовали непосредственно в подготовке к проведению мероприятий и продолжают функционировать после, увеличивается приток инвестиций, за счет чего создаются дополнительные рабочие места и сокращается безработица. Таких эффектов масса, и все они оказывают благоприятное влияние на развитие экономики региона, где реализуется мегапроект», — считает Юлия Стефанишина, партнер, руководитель группы по управлению строительными проектами КПМГ в России и СНГ. «Мегапроекты стимулируют создание обеспечивающих предприятий МСБ. Кроме того, мегапроекты делают регион инвестиционно привлекательным, что отражается на притоке финансовых возможностей для МСБ», — добавляет председатель совета директоров группы компаний «Энергия» Ольга Прокофьева.

Олимпийский опыт

Сочи-2014 можно условно назвать первым примером использования возможностей, которые реализация крупного инвестиционного проекта с участием государства открывает перед региональной экономикой. По официальным данным на 1 но-

ября 2013 года, за все время подготовки к Играм было израсходовано около \$50 млрд (более 1,5 трлн руб. по курсу 2013 года).

«Говорить о дивидендах от Олимпиады можно бесконечно, — считает губернатор Краснодарского края Александр Ткачев. — Из того, что на виду, назову полностью обновленную городскую среду Сочи: 360 км новых дорог, современные развязки и тоннели, 60 социальных объектов, в том числе новые школы и больницы, обновилась коммунальная инфраструктура, решена давняя проблема курорта в энергообеспечении. Кроме того, Олимпиада на долгие годы превратила Сочи в центр событийного туризма. Заметно обновилась и инфраструктура края, прежде всего это коснулось дорог. Еще один большой плюс — газификация Черноморского побережья. Особенно Туапсинского района, который из-за своего географического положения оставался без газа — территория со всех сторон окружена горами и водой. В итоге голубое топливо пришло в район по дну моря, сами бы мы никогда не потянули этот дорогостоящий проект».

Начало олимпийского строительства пришлось на кризис 2008–2010 года, который в наибольшей степени сказался на рынке строительства и стройматериалов. При этом, по данным Министерства строительства, архитектуры и дорожного хозяйства Краснодарского края, в регионе в 2009–2010 году спрос на нерудные строительные материалы увеличился, и, соответственно, возросла нагрузка мощностей предприятий, их выпускающих. Так, темп роста производства нерудных

строительных материалов по полному кругу предприятий в 2010 году составил около 150%, а по малым предприятиям — почти 200%.

Олимпиада повлияла на развитие такой, казалось бы, далекой от спорта сферы, как АПК. Продолжая политику поддержки местных сельхозпроизводителей, правительство региона заявило о приоритетности использования местной продукции не только на прилавках магазинов, но и в сфере общественного питания, в гостиницах. Рост спроса подстегнул местных сельхозпроизводителей.

Правда, содержание олимпийских объектов может стать определенным обременением для регионального бюджета, но сохранение устойчивости в кризис, развитие инфраструктуры и собственного производства, наконец имиджевая составляющая «перевешивают» эти минусы. К тому же власти края надеются на рост доходов от туриндустрии в условиях санкций.

Спортивный интерес

Развитие регионов юга России связано с еще одним спортивным событием мирового масштаба — ЧМ-2018 по футболу. В этот раз всплеск инвестиционной активности пришелся на Ростовскую область.

По словам заместителя губернатора Ростовской области Игоря Гуськова, по объему финансирования проектов, связанных с подготовкой ЧМ-2018, Ростов занимает третье место после Москвы и Санкт-Петербурга. До 2018 года из федерального бюджета регион получил 26,5 млрд руб., добавив по софинансированию еще 12,6 млрд руб. из областного. с16

НАЧИНАЙ БИЗНЕС
С НАДЕЖНЫМ
ПАРТНЕРОМ

Банк «Центр-инвест»
в марте 2015 года бесплатно
открывает расчетный счет
новым клиентам.

Также действуют специальные
программы поддержки начала
бизнеса, бесплатные
консультации и льготы
по кредитованию.

8 800 200-99-29
бесплатный звонок по РФ

Подробнее читайте на сайте
www.centrinvest.ru

Оформление макета: Елена Руднев. № 225 от 9 сентября 2015 г. ООО «Центр-инвест», Ростов