

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: тактические 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 компании 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 Евсева. — 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 идиллическая 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 выяснить, 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 Евсева. — 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 можно 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 предприятию. 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 заработных 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, замедлился 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», — сказал, 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 убирует 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 абсолютной 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 относятся 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 Стефаншина, партнер, руководитель группы по управлению строительными проектами КРПМГ 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 загрузка 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 туристической индустрии 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

СЧЕТ БЕСПЛАТНО

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

антикризисный менеджмент

Банки скинутся на кредиты бизнесу

Одно из наиболее серьезных следствий кризиса — снижение объемов кредитования в корпоративной сфере. Эффективным антикризисным инструментом для корпоративного кредитования могут стать синдицированные кредиты. Широкому распространению синдицированных кредитов должно способствовать развитие законодательства в этой сфере.

— финансы —

Продукт для избранных

Для самих банков синдицированный кредит — давно не новость. Российские кредитные организации не раз пользовались этим механизмом на межбанковском рынке. Сегодня назрела необходимость отработать универсальные правила предоставления синдицированных кредитов конечному заемщику.

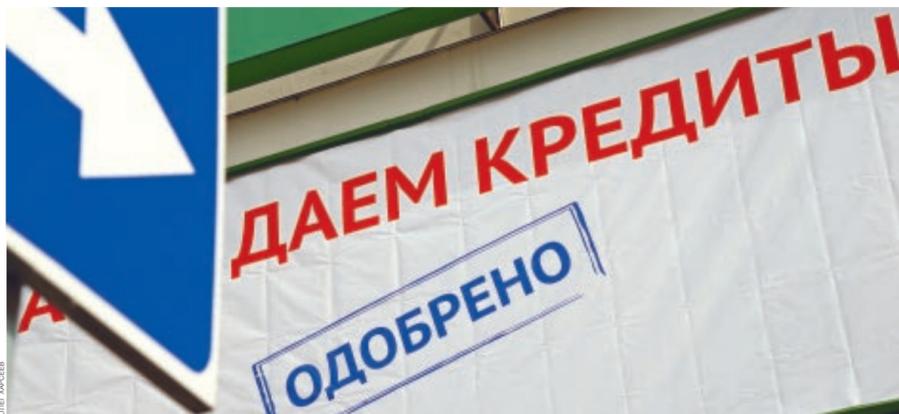
Главная особенность синдицированного кредитования — участие в процессе нескольких кредиторов. Они разделяют между собой как сумму кредита, так и риски, связанные с его предоставлением. Если обычно сумма кредита, предоставляемого банком заемщику-предприятию, регулируется со стороны ЦБ нормативом максимального кредитного риска (не более чем 25% от собственного капитала банка), то величина синдицированного кредита ограничена только размером уставного капитала заемщика. Таким образом преодолевается противоречие между потребностями заемщика и возможностями отдельного взятого банка. Снижая свои риски и операционные издержки, банки могут позволить себе более лояльную политику. Заемщик может выиграть примерно 0,5% от ставки, что, учитывая суммы кредитов, уже немало.

В российской практике синдицированные кредиты пока остаются «штучным продуктом». Дело в том, что банки, которые идут на предоставление синдицированных кредитов, сами разрабатывают необходимую документацию, порядок действий участников сделки. Соответственно, в син-

дикат входят только те банки-партнеры организатора сделки, которые находятся с ним в хороших отношениях, доверяют качеству его документации и работы по синдикации.

И большим, и маленьким

Среди игроков российского банковского рынка опыт работы с синдицированными кредитами имеют пока немногие, хотя интерес к продукту постоянно растет. В новых условиях, после ужесточения требований регулятора в сочетании со все более обостряющимися проблемами с фондированием заметная сделка на российском рынке заключена в августе прошлого года. Sberbank CIB (корпоративно-инвестиционный бизнес, создан в рамках интеграции Сбербанка России и «Тройки Диалог») выступил инициатором предоставления синдицированного кредита объемом \$750 млн для группы «ЕвроХим». Кредит структурирован как долгосрочная сделка проектного финансирования сроком на восемь лет с льготным периодом четыре с половиной года. Компания провела грандиозную работу для реализации сделки на принципах проектного финансирования с привлечением ведущих банков в данной сфере», — отмечает Наталья Ермакова, начальник отдела промышленности управления корпоративных клиентов департамента клиентского менеджмента, управляющий директор Sberbank CIB. В синдикат вошли еще шесть банков, представляющих как российский, так и европейский рынки: Credit Agricole CIB, HSBC Bank PLC, ING Bank N.V., Росбанк, Societe Generale S.A., ЮниКредит Банк.



Синдицированные кредиты поддержат развитие экономики

На региональном уровне синдицированный кредит тоже является «редкой птицей». Предприятиям регионального значения нужны суммы значительно меньше, чем промышленным гигантам. Поэтому брать на себя хлопоты, связанные с выработкой необходимых документов, привлечением банков-партнеров, подготовкой сделки, крупным банкам невыгодно финансово, а региональные игроки не готовы выступать инициаторами синдикатов. Задачу сделать синдицированные кредиты доступными на региональном уровне взял на себя МСП Банк. Для работы в сфере синдицированных кредитов для малого и среднего бизнеса МСП Банк разработал продукт «МСП-Синдикат». Если объяснять упрощенно, это типовые условия, позволяющие МСП Банку совместно с банком-партнером финансировать инвестиционный проект предприятия из сектора МСБ. Уже в декабре 2014 года, используя механизм «МСП-Синдиката», МСП Банк совершил пилотную сделку в Ростовской области. Синдицированный кредит в объеме более 60 млн руб. предоставлен совместно МСП Банком и банком «Возрождение» предпри-

ятию «Виктория» сроком на семь лет по ставке 13% годовых. Цель кредита — строительство специализированного торгово-логистического центра. «Идея синдицированного кредитования субъектов МСП возникла у нас около года назад», — поясняет Людмила Гончарова, заместитель председателя правления банка «Возрождение». Совместно с МСП Банком удалось выработать механизм, который можно использовать для дальнейшей работы в этом направлении». Максим Скокоч, заместитель председателя правления МСП Банка, уверен, что использование разработанного механизма будет иметь положительный экономический эффект: региональные предприятия получат доступные кредитные ресурсы, а банки смогут активизировать взаимодействие в части поиска и финансирования перспективных бизнес-проектов.

Имеем право

В феврале 2015 года комитет по синдицированному кредитованию Ассоциации региональных банков России (АСРОС) представил участникам рынка единые стандарты документации по синдицированному кредитованию по российскому праву. В стандартизированный пакет документов по оформлению сделки входят кредитный до-

говор, соглашение о вознаграждении, методические рекомендации по расчету финансовых показателей и схема бухгалтерских проводок. «Мы надеемся, что стандартная документация не только унифицирует подходы разных банков, но и повысит интерес к синдицированному кредиту как банковскому продукту, позволяющему решать многочисленные задачи, поставленные заемщиками», — подчеркивает один из разработчиков документа, старший управляющий директор, начальник управления синдицированного кредитования Sberbank CIB Юрий Корсун. «В целом это расширит возможности по кредитованию реального сектора и приведет к развитию внутреннего рынка синдицированного кредитования, что сейчас особенно актуально, учитывая непростую макроэкономическую ситуацию», — добавляет Татьяна Кондратьева, директор департамента структурированного финансирования ЮниКредит Банка.

Синдицированные надежды

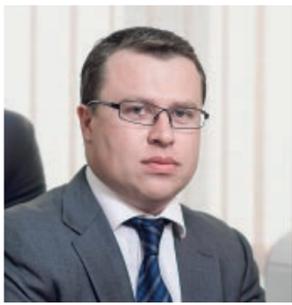
По мнению президента АСРОС Анатолия Аксакова, сегодня появилась реальная возможность увеличить объем российского рынка синдицированного кредитования, а также доходов организаторов и участников

синдикатов до объема, сравнимого с европейскими рынками. Законопроект о синдицированном кредите сейчас проходит межведомственное согласование, обсуждение его в Госдуме может начаться уже весной этого года. Банки возлагают на него большие надежды. «В настоящих условиях спрос на синдицированные кредиты может вырасти, поскольку такая форма объединения позволяет аккумулировать необходимые кредитные ресурсы и снизить банковские риски», — считает директор Ростовского регионального филиала ОАО «Россельхозбанк» Игорь Пятигорец. — Сейчас из-за непростой экономической ситуации долгосрочная инвестиционная активность в ряде отраслей идет на спад. Однако по мере расширения деловой активности потребность в подобном рода услугах может увеличиться».

Единые правила по синдицированным кредитам для рынка сделают этот продукт привлекательным для банков и на региональном уровне. Пока его активно продвигает МСП Банк, но в ближайшем будущем инициаторами синдицированных кредитов для МСБ могут выступить и другие, как крупные федеральные, так и региональные банки. «На региональном рынке долговыми обязательства сохраняются неизменная потребность в заемных ресурсах. Бизнесу необходимо развиваться. Поэтому спрос на долгосрочные кредиты будет всегда», — уверен Игорь Пятигорец. — Причем заявки на столь специфический продукт поступают от предпринимателей не только крупного и среднего, но и малого бизнеса. Все участники процесса заинтересованы в подобном рода кредитовании». Таким образом, при наличии спроса у заемщиков и интереса у кредиторов, есть основания надеяться, что уже до конца 2015 года синдицированное кредитование перестанет быть эксклюзивным продуктом на российском рынке.

Лариса Никитина

«Во второй половине года ситуация в банковской сфере улучшится»



— интервью —

Антикризисные меры, инициативные государство и Центробанком, позволили стабилизировать банковский сектор и добиться восстановления спроса на кредиты со стороны бизнеса. О том, каких клиентов сейчас предпочитают кредитовать крупные банки, какие продукты востребованы у предпринимателей и как изменилась ситуация на рынке до конца года, рассказал руководитель дирекции банка ВТБ по Краснодарскому краю АНДРЕЙ ОГУРЦОВ.

— Как вы оцениваете последние изменения на банковском рынке?

— Чтобы ответить на этот вопрос, надо вспомнить события декабря прошлого года, когда существенно изменился курс валют. Граждане стали выводить рублевые вклады и перекладывать средства в валютные депозиты. Таймаут взяли экспортеры валюты, которые увидели, что на растущем курсе можно получить огромную прибыль, просто воздержавшись от продажи долларов и евро хотя бы на несколько дней.

В этот момент государство совместно с Центробанком приняло некоторые решения, которые дали правильные ориентиры всему финансовому сектору. Во-первых, ключевая ставка была повышена до 17%. Такой шаг практически сразу позволил приостановить отток средств со вкладов физических лиц. Положительную роль для банковского сектора сыграло также двукратное увеличение суммы страхового возмещения — с 700 тыс. до 1,4 млн руб. Кроме того, Центробанк начал координировать действия главных экспортеров на валютном рынке. Все это привело к стабилизации ситуации в банковском секторе.

— Что происходит в сфере кредитования бизнеса после су-

щественного роста процентной ставки?

— Ситуация зависит от регионов, отраслей. Однако в целом спрос на кредиты не снижается. В ВТБ мы также наблюдаем приток новых клиентов. На мой взгляд, это объясняется тем, что конкуренты стали менее активны. На рынке осталось мало банков, которые кредитуют бизнес по приемлемым условиям.

— Как сегодня банки могут снизить свои риски, одновременно предлагая привлекательные условия для клиентов?

— Прежде всего, необходимо гораздо более тщательно подходить к оценке потенциальных заемщиков. В первую очередь мы продолжаем кредитовать компании с высоким уровнем собственного капитала. Также в приоритете компании с небольшой кредитной нагрузкой и те, кто работает «в белую». И, конечно же, сегодня в силу объективных и понятных всем причин преимущества имеют предприятия, которые производят продукцию на экспорт или занимаются импортозамещением.

Добавлю, что в текущих условиях как никогда важно слышать потребности компаний, особенно в регионах. Конференция «Движение к успеху. Опережая время. Отменяя расстояния», которую банк ВТБ провел в Краснодаре 19 марта, стала уникальной площадкой для диалога между банком, бизнесом и властью. Обычно подобные мероприятия собирали 200–250 человек, в этот раз пришло более 400 гостей. Это еще раз доказывает, что сегодня компании особенно заинтересованы в диалоге с банками. Меня приятно удивил такой интерес, а также активность аудитории. Больше всего бизнес-сообщество интересовал прогнозы по поводу курса рубля, процентные ставки, рыночные тенденции и перспективы кредитования бизнеса в 2015 году.

— Какие банковские продукты сейчас наиболее востребованы бизнесом?

— Если говорить о Краснодарском крае, то с конца прошлого года у регионального среднего бизнеса наибольший спросом пользовались два продукта ВТБ: кредитование оборотного капитала и депозиты для юридических лиц. В результате в начале 2015 года краснодарское подразделение показало прирост по кредитному и депозитному портфелям. На данный момент общий совокупный портфель кредитов составляет 39 млрд руб. По сравнению с началом года рост составил порядка 15–17%. Думаю, до конца года рост по кредитному порт-

фелю сохранится на уровне 10–15%, а доля на рынке вырастет до 10%.

Что касается портфеля депозитов, то на данный момент он составляет 14 млрд руб., рост с начала года — 10–12%. Увеличение интереса компаний к нашим депозитам отражает желание клиентов получить гарантию стабильности и защищенности, так необходимые в период кризиса. А это они могут найти только в государственном банке.

С сожалением могу отметить, что с конца прошлого года мы отмечаем снижение спроса на инвестиционные кредиты. Поэтому необходимо стимулировать инвестиционную активность бизнеса. Однако банк не может делать это самостоятельно, необходима помощь со стороны государства.

— Какие шаги государства в этом направлении могли бы стать наиболее эффективными?

— Уже запущены схемы субсидирования процентных ставок, благодаря чему в последнее время спрос на инвестиционные кредиты начал восстанавливаться. Однако одного субсидирования недостаточно, необходимо дальнейшее снижение ключевой ставки. Центробанк уже спустил уровень до 14%, и я уверен, что эта тенденция продолжится. Аналитики прогнозируют снижение до уровня 10–11% до конца года. Если это произойдет, то даже без специальных государственных программ мы сможем увидеть привлекательные ставки по инвестиционным кредитам уже к концу года. В целом мы ожидаем улучшения ситуации в финансовом секторе во второй половине 2015 года.

— Насколько перспективны для клиента-юрлица и банка в текущей экономической ситуации являются синдицированные кредиты?

— Честно говоря, они никогда не были в широкой практике в Российской Федерации и характерны больше для Запада. Вместе с тем, сейчас особенно важно искать новые формы взаимодействия российских банков в силу того, что целый ряд компаний испытывает сложности с обслуживанием заемных ресурсов и нуждается в реструктуризации своей задолженности. Как правило, у подобных компаний несколько кредиторов. В настоящее время банки, в том числе и банк ВТБ, активно взаимодействуют друг с другом, для того чтобы выстраивать согласованную стратегию по организации работы с такими компаниями.

Интервью взяла Алена Омская

Крым успешно интегрировался в российскую банковскую систему



— интервью —

Банковская система Крыма в 2014 году оказалась в более сложном положении, чем в целом по стране. Украинские банки перестали работать на полуострове, а российские столкнулись с рядом ограничений. Кредитно-финансовые учреждения российского Крыма оказались в Европе «вне закона». Однако уже в начале текущего года в Крыму удалось выстроить жизнеспособную банковскую систему. О проблемах крымских банков и их решении рассказал председатель правления Российского национального коммерческого банка (РНКБ) АНДРЕЙ БАРСОВ.

— С наступлением кризиса банки России столкнулись с множеством проблем (дефицит ликвидности, повышение ключевой ставки и др.), какие дополнительные трудности в этот момент переживали/переживают банки, работающие на территории Крыма?

— Помимо озвученных вами проблем, в Крыму банки сталкиваются с некоторыми ограничениями, обусловленными санкционной политикой некоторых западных государств. Так, например, в конце прошлого года Visa и Mastercard объявили об уходе с полуострова.

Видимо, это решение должно было сделать транзакции в новом российском регионе невозможными. К счастью, наша банковская система оказалась готовой к этому вызову. РНКБ эмитирует только карты российской национальной платежной системы ПРО100, которые обслуживаются в наших банкоматах и pos-терминалах без сбоев. Более того, эта ситуация стимулировала интерес жителей полуострова к нашим картам ПРО100, которые — по сути единственные — оказались действующими. К настоящему моменту общая эмиссия карт составила око-

ло 900 тыс. единиц, то есть фактически каждый второй житель Крыма является обладателем нашей карты.

Кроме того, в марте этого года США ввели санкции против нашего банка.

— И как решается проблема?

— Никакой проблемы на самом деле нет, поскольку в настоящее время РНКБ не имеет активов в США и странах ЕС, вся деятельность банка ведется на территории РФ, и санкции ее никак не ограничивают. Проблему безлимитных расчетов с зарубежными странами для населения пока решаем своими силами. Ситуация, когда приходится работать со множеством ограничений, дает возможность найти нестандартные решения, которые дают в перспективе конкурентные преимущества.

Пластиковыми картами системы ПРО100, как и прежде, можно пользоваться как в Республике Крым и городе Севастополе, так и на всей территории Российской Федерации.

Кроме того, к началу курортного сезона мы планируем стать участником системы НСПК, что даст возможность принимать к оплате большую часть карт российских банков. И это еще не все — РНКБ рассматривает возможность сотрудничества с китайской платежной системой UnionPay. Есть все предпосылки к тому, что взаимоотношения российской банковской системы с банковской системой Китая будут укрепляться.

Если еще не так давно были сложности с мгновенным переводом денег из континентальной России в Крым, то сегодня мы совместно с компанией «Элекснет» нашли решение этой проблемы. Уже сейчас в 49 регионах России работают более 3,5 тыс. устройств «Элекснет», которые позволяют мгновенно перевести деньги на полуостров. Единственное условие — это наличие у получателя, жителя Крыма, карты банка РНКБ. Так что ограничения — стимул искать новые решения и новые пути, а кризис — стимул к открытию новых возможностей.

— Все же основной бизнес банков — кредитование. Есть ли специфические сложности в этом направлении? Как развивается этот бизнес?

— Одной из временных проблем является отсутствие кредитной истории в российских банках как жителей полуострова, так и предприятий-резидентов Крыма. Это оказывает влияние на темпы кредитования. Но банки продолжают работу в этом направлении. При этом мы приняли решение не повышать значительно ставок, чтобы кредиты оставались доступными.

В силу объективных причин мы не завязаны на внешнее фондирование и не зависим от валютных курсов. Чтобы не быть голословным, приведу пример: только за первую рабочую неделю 2015 года банк выдал более 900 кредитов на сумму около 106 млн руб. До конца года планируем существенно нарастить кредитный портфель.

Что же касается работы с юридическими лицами, то здесь, безусловно, есть некоторые сложности. Многие сейчас потеряли ранее существовавшие торговые связи, изменилась логистика, бизнесу сложнее планировать свои расходы и доходы. Но кредиты предпринимателям нужны. В то же время нам необходимо минимизировать свои риски, соблюдать требования ЦБ. Но тут мы ничего нового не придумываем, а просто пользуемся той поддержкой, которую предлагает государство. Осенью 2014 года был подписан договор с небанковской депозитно-кредитной организацией «Агентство кредитных гарантий», предоставляющей государственные гарантии под банковское кредитование реального сектора. Такое сотрудничество позволяет снизить процентные ставки и увеличить размер предоставляемых кредитов. Потребность в кредитах на полуострове очень высокая, и, кредитую население и предприятия Республики Крым и Севастополя, банки таким образом инвестируют средства в экономику полуострова.

— Какие перспективы вы видите у банковской системы Крыма до конца текущего года, на какие позитивные перемены рассчитываете, какие шаги планируете предпринять для дальнейшего развития банка?

— Банк РНКБ рассматривает рынок банковских услуг в КФО как рынок с высоким потенциалом роста. Если говорить о наших результатах, то по итогам года РНКБ привлек более 17 млрд руб. от населения и 6 млрд ресурсов юрлиц.

Можно смело заявлять, что российская банковская система в Республике Крым и Севастополе в настоящее время предлагает полный спектр банковских услуг. Президент Ассоциации региональных банков России Анатолий Аксаков, говоря о банковской системе Крыма, сказал, что в течение ближайших трех лет в Крыму будет создана одна из самых продвинувших региональных банковских систем в России. С таким прогнозом согласны и планово движимся в этом направлении.

Интервью взяла Лариса Никитина

антикризисный менеджмент

Стройиндустрия объявляет перезагрузку

— тенденции —

поведение, — подчеркивает генеральный директор концерна «Единство» Валентина Полевиченко. — Клиент дольше принимает решение, более тщательно взвешивая параметры каждого объекта и условий оплаты. Сейчас выигрывает тот, кто сможет предложить покупателю больше за те же деньги. Это «больше» может выражаться в различных моментах: удобстве планировок, качестве строительства, используемых материалах, высоте потолка и размерах придомовой территории, что крайне актуально сегодня».

Некоторые компании идут еще дальше, помогая клиентам решать и финансовые вопросы. Например, «Инпром Эстейт» готов взять на себя часть затрат на отделку помещений, чтобы повысить интерес к сдаваемой в аренду коммерческой недвижимости. Чтобы компенсировать объем сделок в связи с уменьшением объемов выдаваемой ипотеки, концерн «Единство» предложил клиентам новые, более мягкие условия сделки, в том числе беспроцентную рассрочку. «Кроме того, мы уменьшили минимальный первоначальный взнос, а скидку предоставляем не только при 100%-ной оплате, но и на первоначальный взнос, каким бы он ни был», — рассказала Валентина Полевиченко.

«В конце 2014 года у нас появилась программа „Жилье в рассрочку без первоначального взноса“, — отметил также генеральный директор «Магистрат-Дон» (компания является генеральным риэлтором объектов ЗАО «Патриот» на рынке Ростова-на-Дону) Павел Корчуганов. — По этой программе можно купить квартиру в рассрочку до 15 лет без первоначального взноса. Важный плюс в том, что для этого не нужно официально подтверждать свои доходы и стаж работы, иметь поручителей, регистрацию в регионе и т. д. Программа разрабатывалась совместно с ЗАО «МРЖК» с расчетом на тех, кто фактически платежеспособен, но убедить в этом банки не может. Свообразная ипотека для тех, кому не дают ипотеку. Изначально мы не рассчитывали по этой программе продать много квартир, а рассматривали ее как еще один способ расши-



Новые проекты помогут девелоперам занять более выигрышные позиции на рынке в тот момент, когда кризис закончится и начнется восстановление спроса

рения клиентской базы. Но уже в январе 2015 года поняли, что получим с ее помощью куда больше клиентов. Тогда банки подняли ставки по ипотеке, и они стали сопоставимы со ставками за нашу рассрочку, а получить кредит стало сложнее». Павел Корчуганов отметил также, что объемы продаж в январе-феврале были вполне сопоставимы с объемами начала прошлого года, когда компания продавала 180–200 квартир в месяц. «И это в условиях кризисных настроений на рынке, затруднения доступа к ипотеке и сокращения предложения по локациям, так как наш объект „Красные ворота“ был практически распродан в 2014 году», — подчеркнул Павел Корчуганов.

С расчетом на будущее

Несмотря на кризис, ряд строительных компаний продолжил работу над инвестпроектами. Важность реализации новых проектов эксперты обосновывают тем, что это поможет компаниям занять более выигрышные позиции на рынке в тот момент, когда кризис закончится и

начнется восстановление спроса. Так, «Кубаньжилстрой» в этом году приступит к строительству в Новороссийске ряда новых объектов — это ЖК «Посейдон-2» в 15-м микрорайоне города, пятый корпус жилого квартала «Суворовский» и третий корпус ЖК «Суджук-Кале». Концерн «Единство» начал строительство второй очереди ТРК «Мегамаг». «Мы видим хорошие перспективы проекта. Первая очередь торгового комплекса успешно функционирует, территория Левобережья, прилегающая к спортивному кластеру, будет активно развиваться. Развязка будет дальше улучшаться. Поэтому мы начинаем строить сейчас, чтобы выйти с готовым проектом к моменту оживления рынка», — рассказала Валентина Полевиченко.

Производители стройматериалов сделали акцент на развитие импортозамещающих производств. «Мы ускорили программы по локализации производства целого ряда материалов, которые раньше поставлялись с европейских предприятий. „Сен-Гобен“, — рассказал Гонзак де Пире. — Например, в феврале 2015 года мы открыли в подмосковном Егорьевске завод по производству сухих строительных смесей Weber-Vetonit. На базе нового завода в течение это-

го года начнется выпуск целого ряда продуктов этого бренда, которые раньше импортировались из-за рубежа. Это позволит нам поставлять нашим клиентам материалы высокого качества по конкурентным ценам, что крайне важно в текущей экономической ситуации. На других наших российских производственных площадках, выпускающих сухие смеси, гипсокартон и прочие материалы для строительства, мы реализуем схожие программы локализации производства».

Аналогичную задачу ставит перед собой и другой производитель стройматериалов, компания Sika. «Сейчас часть продуктов мы импортируем из-за рубежа. Однако экономическая нестабильность влияет на себестоимость, в связи с чем мы продолжаем инвестировать в собственное производство на территории России. К настоящему времени у нас работает четыре завода — по одному в Лобне и Санкт-Петербурге, два в Ржеве, которые производят около 30% продукции Sika, продаваемой в России. В течение 2015–2016 годов мы запустим еще несколько производственных площадок в ЦФО и ЮФО, в том числе одну с уникальным для России продуктом», — рассказал Сергей Зюзя, генеральный директор Sika

в России. Кроме того, компания Sika в 2015 году инвестирует ресурсы в запуск нового направления — строительные материалы для частного ремонта, которое позволит хеджировать риски, связанные с возможной заморозкой или отменой крупных строительных и промышленных проектов в России. «Адаптировав к сегменту B2C наши проверенные на „больших“ стройках решения для B2B, мы разработали новые рецептуры для частного строительства», — рассказал Сергей Зюзя.

Как отмечает Сергей Зюзя, обязательным направлением инвестиций для многих компаний, в том числе в условиях кризиса, становится разработка новых продуктов, или инновации. Чтобы через три-пять лет сохранять лидирующие позиции, компания Sika уже сейчас работает над новыми материалами, которые будут использоваться как в B2B, так и в B2C. Внедрение современных технологий — ключевое направление работы и на других предприятиях стройиндустрии. Так, на ЗАО «ККПД» (Комбинат крупнопанельного домостроения, входящий в ГК «Патриот») практически завершена вторая этап модернизации, в результате которой он сможет наладить выпуск совершенно новой серии жилых домов повышенной комфортности и самых разных объектов социального назначения. По такой технологии в третьем микрорайоне «Западных ворот» компания уже построила детский сад на 125 мест. В этом проекте применены оригинальные фасадные решения с использованием 3D-матриц.

Ставка на госресурс

Активность развития строительного сектора эксперты связывают с эффективностью мер поддержки, которые разрабатывает государство. Застройщики, специализирующиеся на жилищном строительстве, большие надежды возлагают на субсидируемую ипотеку. «Если сработает все, что заложено, то это будет стабилизация не только в сфере жилищного строительства, но и во многих других областях экономики», — считает Сергей Канаев. — Люди уже привыкли, что они могут получить необходимую поддержку для улучшения своих жилищных условий. И отнять сейчас

у людей такую возможность — это значит дестабилизировать социальную ситуацию». Правда, по мнению Игоря Коновалова, даже с учетом субсидий рынку в ближайшее время не удастся вернуться к тем объемам ипотечного кредитования, которые были до кризиса: покупательская способность населения упала, все меньше людей могут обслуживать ипотечные кредиты; кроме того, банки стали гораздо жестче подходить к оценке потенциальных заемщиков.

Помимо субсидирования ипотеки, строительной отрасли могли бы помочь и другие шаги со стороны государства. Возможно, стоило бы возродить такие забытые государственные программы, как «Стимул», когда застройщик мог привлечь средства через АИЖК и имел возможность гарантированно продать построенные площади по государственной цене, близкой к себестоимости, считает Сергей Канаев. Эта программа успешно работала в 2008–2009 годах.

«Большую долю в себестоимости квадратного метра несет земля и стоимость техприсоединения к коммуникациям. Влияние муниципалитетов на монополистов и формирование умеренной стоимости на участки для строительства — вот, пожалуй, главное, чем государство может помочь строителям», — уверена Валентина Полевиченко.

По мнению Сергея Анискина, сейчас стройиндустрии важна не только прямая поддержка, не простое вливание денег в отрасль (хотя от этого никто не откажется), а целенаправленная совместная работа власти и бизнеса. Важно само внимание государства к перспективным проектам. «Например, шестой микрорайон „Западных ворот“ попал в губернаторскую сотню инвестпроектов. Такое внимание, мне кажется, должно стать для людей важным признаком надежности застройщика», — подчеркнул Сергей Анискин. — Кроме того, муниципалитеты могут согласовывать с застройщиками усилия при создании социальной инфраструктуры — школ, детских сад, поликлиник. В этом случае новые микрорайоны станут более привлекательными для покупателя».

Наталья Горва

Стол заказан

— стратегия —

Сфера общественного питания нагляднее всего отражает кризисные явления: рестораны и кафе закрываются, меню перекраиваются, размер среднего чека неуклонно снижается. Эксперты предсказывают закрытие до 30% заведений. Однако сами рестораторы стараются сохранять оптимистичный настрой и даже говорят о новых возможностях, которые открыл перед ними кризис.

Движение к экономии

В начале марта служба госстатистики по Ростовской области впервые за несколько лет заявила о падении оборота рынка общественного питания сразу на 4,4%. В Краснодарском крае ситуация немного лучше: рынок все еще растет, но очень медленными темпами, за два месяца прирост составил только 0,2%. Сами игроки отмечают, что люди в ресторанах ходят все реже и больше ориентируются на экономичные заведения. «Ситуация на ресторанном рынке не существует в отрыве от общего положения дел: закрытие банков, сокращения на рынке труда, переезды компаний в более бюджетные офисы — все это сказывается и на частоте посещения и на самом трафике, происходит его перераспределение», — говорит исполнительный директор ООО «Управляющая компания РестПрофи» (сети «Питькофе», «Мама Пицца», «Гранд-кафе „Рафинад“ и др.) Аркадий Подолько. — Кто-то стал ходить реже и продолжает заказывать дорогостоящие позиции, кто-то отказался от проведения праздников в кафе, некоторые стали потреблять более бюджетные блюда и напитки, не отказываясь при этом от ежедневных посещений».

Директор ГК «Есть и Пить» («Буковски», «Бекон & John», Hunky Dogy и др.) Вадим Калинин отмечает, что заметного сокращения объемов или изменения структуры потребления в заведениях сети пока нет, однако выручка сети сократилась на 20%.

Меню и санкции

Помимо падения покупательской способности населения, на ресторанном бизнесе негативно отразились продуктовое эмбарго и резкий рост цен на продукты. Многие заведения не смогли предложить потребителям привычные блюда и занялись поиском российских аналогов.

«Если сеть кофеен „Питькофе“ вполне свободно может экспериментировать с продуктами российских производителей, то итальянская „Мама Пицца“ и гранд-кафе „Рафинад“ больше привязаны к импорту», — уверен Аркадий Подолько. — В „Маме Пицце“ мы по-прежнему используем итальянскую муку, потому что не смогли найти ей достойную замену в соотношении цена/качество». Отказываются от позиций-лидеров сеть не собираются, так как именно ради них и приходят гости, поэтому где-то «жертвует маржой».

В более выигрышном положении оказались те заведения, у которых еще до эмбарго были налажены связи с местными производителями. Вадим Калинин уверяет, что сеть «Есть и Пить» была готова к лишениям раньше остальных. Кроме того, группа начала производство мягких сыров «для себя». Ассортимент в ресторанах, продолжает господин Калинин, благодаря принятым мерам практически не поменялся, но обновились барные карты: появилось русское крафтовое пиво (выпускается на небольших пивоварнях, часто с использованием нетрадиционных ингредиентов. — «Б») из Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и др.

Отрезать ненужное

Основатель и руководитель Бюро ресторанных технологий (Москва) Кирилл Романюк подчеркивает, что ситуация на рынке будет и дальше подталкивать рестораторов к экономии. «Мы, например, перешли на ежемесячную систему составления и согласования бюджетов, пересмотрели арендные ставки по всем точкам, многие арендодате-

ли вполне адекватно отреагировали на ситуацию на рынке и сократили ставки», — рассказал Аркадий Подолько.

В условиях кризиса рестораторы оказались вынуждены отказываться от планов по открытию новых точек, а в некоторых случаях — сокращать число уже работающих. Аркадий Подолько говорит, что в прошлом году «РестПрофи» закрыла два заведения — «Питькофе» в Ростове-на-Дону на улице Соколова, 45, и «Мама Пицца» на улице Текучева, 236. Дальнейшего сокращения точек компания «пока не планирует».

В ряде случаев для сохранения числа ресторанов владельцы идут по пути максимального сокращения издержек: управляющий персонал увольняют или переводят на низкоплатяемые должности, барменам, официантам и поварам урезают заработную плату, в ряде случаев — до 30%. В результате люди на некоторых позициях меняются каждый месяц, число и протяженность смен растет. К сокращению зарплаты добавляется и общее снижение потребления, а соответственно становится меньше чаевых.

Есть и те, кто умело пользуется удобным моментом, когда рынок покидает часть игроков и конкуренция в отрасли ослабевает. В «РестПрофи» надеются обратить ситуацию в свою пользу и занять места «случайных заведений», появившихся в 2013–2014 годы, которые сейчас вынуждены уходить с рынка, а ставку делают на развитие «Питькофе» по франшизе и выход на рынки за границы Ростовской области.

Группа «Есть и Пить» в этом году запускает три новых проекта, рассказал Вадим Калинин. «Они размещаются на действующих площадках, которые будут реконструированы», — это ростовская кофейня, которую мы взяли в управление, и также два проекта на месте Fartuk: пиццерия с дровяной печью и бельгийская пивная», — поясняет он. Инвестиции в проекты из-за новой ситуации выросли, но «не слишком серьезно».

Правда, без оптимизации расходов дело все же не обошлось: «Есть и Пить» были пересмотрены размер зарплаты, а также условия аренды помещений. Доходная часть технической персонала была урезана из-за уменьшения объемов работ, фонд остальных сотрудников формирует относительно объема выручки — в связи с последними событиями его долю ограничили с 23% до 20%. Сособственниками помещений группа договорилась о заморозке планового повышения арендных ставок на неопределенный срок.

Ожидания и реальность

Аналитик ИХ «Финам» Тимур Нигматуллин предполагает, что ресторанный рынок России в 2015 году упадет примерно на 10% с нынешних

950 млрд руб. оборота на фоне снижения реальных зарплат и резкого увеличения инфляционного давления. «Я жду закрытия до 15–30% ресторанов среднего сегмента. Низкий ценовой сегмент, напротив, потеряет в марже, но выигрывает за счет роста трафика», — считает эксперт.

Кирилл Романюк более оптимистичен и говорит, что в феврале ситуация на рынке уже начала стабилизироваться. «Если в ближайшее время не произойдет глобальных катаклизмов, то ситуация, надеюсь, не будет столь критичной, как в начале года», — уверен эксперт.

«Больше всего кризис затронет небольших игроков», — говорит Вадим Калинин. — Первыми упали рестораны, которые работали на пороге рентабельности. В таких заведе-

ниях, как правило, отсутствует профессиональное управление, так как они открывались либо как попытка заработать, либо как стремление диверсифицировать собственный бизнес с другой сфере». По его мнению, лучший вариант в текущей ситуации для крупных игроков — удержание своих позиций.

По мнению господина Калинина, местный ресторанный рынок сейчас движется скорее по инерции и резкого падения ждать не стоит: «У нас не было такого „ресторанного бума“, как в столице, не было потребителей с такими возможностями, поэтому проблемы не так заметны. Да, некоторые заведения закрываются, но на их месте точно появятся новые».

Анатолий Костырев

РОССЕЛЬХОЗБАНК: ВСЕГДА ВЫГОДНЫЕ КРЕДИТЫ



— Игорь Николаевич, в чем особенность данного предложения?

— Банк всегда предлагает своим клиентам привлекательные кредиты на комфортных условиях. Именно к таким продуктам относятся и кредит «Оборотный — стандарт». Воспользоваться им могут коммерческие предприятия и индивидуальные предприниматели. Кредит предоставляется на пополнение оборотных средств. С помощью этого кредита можно также оплатить различные виды работ и услуг, включая налоги и сборы, аренду, произвести выплату заработной плату, погасить расходы

Россельхозбанк расширил линейку продуктов для малого бизнеса и запустил новый кредит «Оборотный — стандарт». Рассказывает директор Ростовского регионального филиала ОАО «Россельхозбанк» Игорь Пятигорец

на рекламу, оплатить страховую премию. Максимальная сумма кредита определяется индивидуально. Еще один важный вопрос, который всегда интересует заемщиков — каков залог. Обеспечение кредита вполне умеренное. Доля залога товарно-материальных ценностей составляет 50% требуемого объема основного обеспечения.

— Что можно сказать о других кредитных программах?

— Большим спросом пользуется кредит под залог приобретаемой техники или оборудования. Это один из самых востребованных наших продуктов. Такая популярность объясняется просто. Кредит позволяет предпринимателям приобрести автотранспорт и оборудование. Клиент платит от 15% собственных средств, остальное выдает Банк. Да и срок выдачи кредита внушительный — до семи лет, что дает предпринимателям возможность планировать свою деятельность на длительный перспективу.

— Какие продукты может предложить банк предпринимателям, которые расширяют свой бизнес?

— Мы предоставляем кредит на приобретение объектов коммерческой недвижимости под их залог. Эта услуга востребована компаниями, у которых недостаточно собственных средств на покупку производственных площадей. Коммерческая ипотека позволяет выгодно приобрести недвижимость без изъятия значительных средств из денежного оборота компании. Многие арендуют помещения для своего бизнеса, мы же предлагаем, воспользовавшись кредитом, приобрести необходимые площади в собственность.

Россельхозбанк постоянно совершенствует условия по продуктам для малого бизнеса. Клиенты видят в нас надежный государственный банк, располагающий значительными финансовыми ресурсами, которые предоставляются на вполне привлекательных условиях.

антикризисный менеджмент

«Голубой океан» возможностей

— инструменты —

С 13 Также стоит сосредоточить усилия на работе с дебиторами и постараться не увеличивать дебиторскую задолженность», — уверена Галина Агуреева.

Как это реализуется на практике, рассказывает Михаил Плузников, управляющий партнер сети фитнес-клубов World Class и «Физкульт», сопредседатель Ростовского Клуба 2015. «Мы уделяем особое внимание подразделениям, которые обеспечивают доходы в бюджет, всем аспектам их работы: от подготовки, укомплектованности до активного маркетинга, поиска и реализации всех резервов деятельности, в том числе за счет нестандартных решений. Мы повысили цены не более, чем на 10–15%, несмотря на существенную инфляцию издержек — более 30%. Наша стратегия — сохранение объемов продаж в целом и выборочный рост по выделенным направлениям и проектам. И конечно, жесткий мониторинг издержек!»

Маркетинг превыше всего

Когда есть полная уверенность в надежности и эффективности своей команды, и 100%-ный контроль над финансовыми потоками компании, самое время глубже посмотреть на то, как меняется ситуация на рынке. «Необходимо проявлять серьезное внимание к рынку конкурентов, клиентов, то есть к маркетингу. Сочетание классного маркетинга и классной команды дает высокие результаты», — считает Мария Шапорева.

Эксперты рекомендуют даже во время кризисной ситуации постоянно искать возможности для развития новых проектов. По словам Владимира Якубы, экономическая нестабильность — это временное и локальное явление. «Соответственно, следует уже в этот период активно развивать деловые связи, в том числе, международные. Искать выгодные решения на международном уровне, налаживать сотрудничество с наиболее перспективными



Кризис — это время инвестиций в себя, в собственное развитие и образование

компаниями». По мнению Михаила Плузникова, самое важное антикризисное решение — «не останавливать открытие новых проектов и разработать комплексный план действий для роста — и по выручке, и по доле рынка».

Тем, кто в условиях кризиса планирует создать новый бизнес-проект, генеральный директор ООО «Трейдберри» Виктор Шевченко рекомендует воспользоваться бизнес-технологией «Стратегия голубого океана», авторами которой являются профессор европейской школы бизнеса Insead. «Ее суть заключается в том, что вы создаете собственную нишу, в которой еще нет конкурентов, благодаря новизне вашего продукта. Отсюда и название — «голубой океан». Сегмент рынка, где уже работает много компаний, — так называемый «алый океан», «замутненный кровью» от конкурентной борьбы за клиента. Я считаю, что во время кризиса особенно актуальными становятся вложения в такие растущие, уникальные проекты. В то время как в высококонкурентной среде происходит спад товарооб-

рота из-за снижения покупательской способности, в грамотно построенных «океанических» проектах наблюдается неизбежный рост в силу того, что осуществляется заполнение новой ниши».

Вложения, которые всегда окупаются

Самыми перспективными инвестициями в период нестабильной ситуации на рынке эксперты считают вложение средств в собственное образование, получение новых знаний и навыков. «Как бы это тривиально не звучало, но кризис — это время инвестиций в себя, в собственное развитие и образование. Надо пользоваться этим периодом для обновления, поиска новых идей, контактов и источников вдохновения», — уверен Юрий Колесников, управляющий партнер центра поддержки и развития бизнеса «Опора».

Представители тренинговых компаний отмечают, что в кризис частично изменился выбор конкретных программ для обучения. «Запросы есть как вполне традиционные — тренинги развития навыков управления, продаж, маркетинга, переговоров, — так и довольно редкие для обычного, внекризисного времени, — рассказывает Ма-

рия Шапорева. — Это стратегические командные сессии, деловые игры на отработку командных решений. Также явно ощущаем потребность руководителей верхнего эшелона, собственников в накопленных навыках саморегуляции, личной эффективности, растут запросы по тренировке речи и технике презентаций. Это говорит о том, что руководители становятся главной движущей силой своего бизнеса, главным ресурсом развития и носителем информации». По словам Владимира Якубы, рынок в настоящее время действительно обеспокоен нестабильностью. «Нам обращаются компании, которым необходимо организовать процесс сокращения/увольнения сотрудников, расторжения трудовых договоров сходящим для сотрудников способом. Также растет количество запросов на антикризисный поиск работы — это относится не только к топ-менеджерам, но и к специалистам среднего звена, которые заинтересованы в мониторинге ситуации на рынке труда и выборе оптимальных решений для карьерного роста».

При этом, как отмечает коуч, бизнес-тренер, руководитель ООО «Центр коучинговой культуры» Наталья Сичкарева, последние два месяца собственники бизнеса озвучивают запрос следующего характера: «Я хочу найти либо новое дело, либо видоизменить существующее так, чтобы оно приносило и удовольствие, и пользу людям, и прибыль». «Здесь важно обратить внимание на последовательность, — подчеркивает Наталья Сичкарева. — Несмотря на нестабильную экономику, для предпринимателей на первое место выходит дело, которым по-настоящему хочется заниматься, к которому лежит душа. А на второе, заметьте, непременно, чтобы это было полезно для людей, для общества, для страны. Поэтому мы делаем акцент именно на эти два показателя, безусловно, прорабатывая и вопросы прибыльности бизнеса».

Наталья Гордеева

Принцип ледокола

— инвестиции —

С 13 Помимо главного спортивного объекта — стадиона на левом берегу Дона — планируется благоустройство прилегающей к стадиону зоны, строительство гостиниц, обновление транспортной и коммунальной инфраструктуры. Из объектов, включенных в федеральную программу ЧМ-2018, завершены четыре: строительство канализационного коллектора и реконструкция очистных сооружений и канализации Ростова-на-Дону, введены в эксплуатацию гостиницы Mercure и «Эрмитаж». Еще 27 объектов находятся на стадии реализации, 52 — в стадии подготовки.

В числе объектов транспортной инфраструктуры — реконструкция мостового перехода через Дон с расширением проезжей части до шести полос, строительство Южного и Западного транспортного обхода города, а также самый крупный проект — строительство международного аэропортового комплекса «Южный».

Масштабное строительство дает целый ряд возможностей, которые власти и бизнес региона считают нужным использовать. Прежде всего, это привлечение новых инвесторов. Так, например, производители стройматериалов стремятся географически приблизиться к потребителям: корпорация «ТехноНИКОЛЬ» начала строительство завода по производству теплоизоляции (каменной ваты) в Ростовской области. Масштабы строительства гарантируют высокий уровень спроса, а развитие транспортной инфраструктуры дает новые возможности не только для расширения своего присутствия в регионе, но и для выхода на рынки ближнего и дальнего зарубежья (Азербайджан, Грузия, Турция).

По словам министра экономического развития Ростовской области Александра Левченко, крупные проекты должны не только служить примером для других инвесторов, но и создавать благодатную почву для развития собственного МСБ. «Очевидно, что для субподрядных работ будут привлекаться местные компании, возникнет значительная потребность в трудовых и материальных ресурсах», — согласен Евгений Кислицын, исполнительный директор ОАО «Роставэроинвест». Еще одна возможность для развития МСБ появится уже по завершении инвестпроекта, на стадии эксплуатации как стадиона, так и аэропортового комплекса: появится и потребность в качественных услугах сразу в нескольких сегментах: транспорт, общественное питание, гостиничные услуги, вендинг, ритейл, клининг.

Трансрегиональный аспект

Еще один мегапроект, который влияет на экономику сразу нескольких регионов Юга, — это создание Южного газотранспортного хаба, в рамках которого будет вестись строительство инфраструктуры на территории сразу нескольких регионов ЮФО в рамках проекта «Южный коридор». «Южный коридор» позволит направить в регионы дополнительные объемы природного газа для развития промышленности, сельского хозяйства, коммунальной сферы. Помимо этого, ре-

ализация проекта способствует позитивным изменениям на рынке труда: согласно статистике, один работающий в газовой отрасли своей деятельностью обеспечивает работой в среднем пять рабочих мест в смежных отраслях.

Так, по Ростовской области проходит 646 км «Южного коридора», еще около 800 км «Южного коридора» пройдет по территории Краснодарского края, 485 км — по Волгоградской области. Власти регионов уверены, что столь масштабный проект позволяет задействовать промышленные и строительные компании регионов ЮФО, повысить поступления в региональные бюджеты, создать новые рабочие места и благодаря развитию газовой сети повысить инвестиционную привлекательность территорий.

Еще один «трансрегиональный» проект, влияющий на экономику сразу нескольких территорий юга России — строительство Керченского моста. Главная перспектива строительства магистрали через Керченский пролив — значительное увеличение объемов грузовых и пассажирских перевозок на Крымский полуостров, сокращение сроков, совершенствование логистики. Это должно способствовать развитию экономики нового российского региона. Но вместе с тем в этом процессе будут задействованы и соседние регионы. Так, новые перспективы для себя видят в связи с реализацией инвестпроекта производители стройматериалов. В частности, Ирек Алларов сообщил, что компания готова принимать участие в конкурсах на поставку материалов для строительства и готова обеспечить необходимые объемы.

«И для Кубани, и для Крыма это будет новый виток в развитии, — отмечает Александр Ткачев. — Это огромные инвестиции в дорожную отрасль, которые будут измеряться десятками миллиардов. В результате мы получим совершенно новую дорожную сеть как федерального, так и регионального значения. С появлением моста изменится и логистика, а значит вырастут объемы перевозок. Думаю, тогда говорить о нашем взаимном сотрудничестве можно будет уже совсем по-другому».

Безусловно, наиболее значимыми последствиями реализации этого проекта будут для Крыма. По мнению замминистра Российской Федерации по делам Крыма Андрея Соколова, это не только оживит туристическую отрасль региона, но и даст новый стимул к развитию АПК и промышленного сектора. С одной стороны, итогом реализации проекта станет снятие инфраструктурных ограничений, решение вопросов логистики, связи с остальной Россией, а с другой — делает Крым действительно инвестиционно привлекательной территорией, уверен замминистра.

«Когда мы говорим о длительном экономическом эффекте, то такие проекты могут стать той базой, оттолкнувшись от которой экономика страны сможет «встать на новые рельсы» — диверсифицироваться, обрести потенциал и интерес для инвесторов и таким образом приобрести новые стимулы к развитию», — констатирует Юлия Стефанюшина.

Лариса Никитина

«В какие направления стоит инвестировать средства во время кризиса?»

— прямая речь —

ШАПОРЕВА МАРИЯ, руководитель тренинговой компании «Классный час»

Хорошая профессиональная команда и качественный маркетинг — вот во что необходимо вкладывать деньги и на чем нужно сконцентрировать внимание собственников и управленцев. Кроме того, вклады в себя не отменит никакой кризис, поэтому сейчас самое время обратить внимание на свой багаж знаний и умений; возможно, что-то испытанное нужно отложить «про запас», а что-то новое купить с целью расширения кругозора и возможностей. Сейчас очень актуальны междисциплинарные знания — на стыке наук и отраслей экономики. Открытия и озарения совершаются как раз тогда, когда мы ищем ответы в других бизнесах, в других сферах жизни. Неожиданно из мира искусства и театра может прийти идея развития бизнеса или нового проекта. А тренинг или семинар может стать площадкой полезного общения, знакомств, пробы

новых методик, источником вдохновения и энергии созидания.

СЕРГЕЙ ШАМШУРА, директор КВЦ «ВертолЭкспо»

Я считаю, что для предприятий, работающих в сфере производства, первоочередная задача сейчас — автоматизация процессов. Это даст не быстрый, но ощутимый экономический эффект в снижении издержек и расходов. А вот для компаний, работающих, как и наша, в сфере услуг, одна из главных возможностей — повышение квалификации персонала. Это непременно приведет в рост производительности труда и, как следствие, росту прибыли компании. Несмотря на сложное время и понятное желание каждого руководителя оптимизировать свои расходы, я считаю необходимым вкладывать средства в обучение своих сотрудников.

ВИКТОР ШЕВЧЕНКО, генеральный директор ООО «Трейдберри»

Прежде чем принимать какие-либо серьезные решения о денежных

вложениях, необходимо исключить эффект паники и осознать, что кризис — это всего лишь одна из фаз экономического цикла. Такая же, как рост или стагнация. В каждой фазе свои плюсы и минусы, свои правила игры.

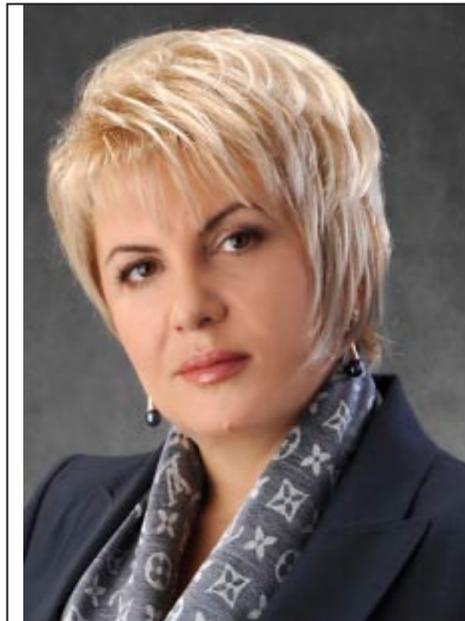
Один из главных плюсов кризиса в том, что во время него происходит трансформация рынка, появляются возможности, которых не было в состоянии стабильности, когда все роли между игроками отрасли были расписаны. Нужно остановиться и присмотреться к изменениям, определить, что в новых условиях будет востребовано.

Например, особенно сложившейся на данный момент экономической ситуации позволяют поиграть на теме импортозамещения. Российская мода — хороший пример. Или воспользоваться тем, что крупные компании в целях оптимизации расходов отказываются от непрофильных функций, передавая их на аутсорсинг. Прекрасная возможность для стартапов, создавая небольшую компанию по обеспече-

нию этих функций, сразу получить серьезных клиентов.

КОНСТАНТИН ШВАЛЕВ, генеральный директор ООО «АДДК»

По моему глубокому убеждению, главной задачей любой компании является своевременное исполнение всех взятых на себя обязательств перед клиентом, даже в условиях кризиса. Поэтому все финансовые ресурсы должны быть направлены именно на это. Наша компания уже имела опыт работы в кризисный период. В 2008 году Азово-Донская девелоперская компания осуществляла строительство многоэтажного жилого комплекса «Адмирал» в городе Краснодаре. Несмотря на тяжелейшую ситуацию на рынке недвижимости, строительство продолжалось согласно намеченному плану и было завершено в срок, что позволило нам завоевать репутацию одного из самых надежных застройщиков на юге России. Сейчас мы также намерены завершить в срок строительство ЖК «Манхэттен» и «Щепкин союз».



Управляющий филиалом Банка ГПБ (АО) в г. Ростове-на-Дону Огурцова Ольга

УДОБСТВА И ПРЕИМУЩЕСТВА «ЗАРПЛАТНЫХ» ПРОЕКТОВ ГАЗПРОМБАНКА ПО ДОСТОИНСТВУ ОЦЕНЕНЫ ДЕСЯТКАМИ ТЫСЯЧ КЛИЕНТОВ

За 25 лет успешной работы на банковском рынке Газпромбанк (акционерное общество) стал универсальным финансово-кредитным институтом, предоставляющим широкий спектр банковских и инвестиционных продуктов корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. В списке стратегически важных направлений деятельности банка особое место занимает работа с сотрудниками корпоративных клиентов. Осуществляя свою деятельность в федеральном масштабе, обладая уникальным опытом в реализации «зарплатных» проектов, Газпромбанк обеспечивает комплексное обслуживание, предоставляет многофункциональный и удобный сервис системы безналичного расчета с использованием банковских карт. Банк является принципиальным членом международных платежных систем VISA, MasterCard и имеет мощный процессинговый центр. Важно отметить, что в прошлом году Газпромбанк приступил к выпуску международных банковских карт китайской платежной системы UnionPay, а в марте этого года приступил к эмиссии карт международной платежной системы JCB, которая является третьей по числу точек приема карт после VISA и MasterCard.

Удобства, которые получают предприятия, участники «зарплатного» проекта, — это значительное упрощение процедуры выплаты заработной платы, сокращение

затрат на инкассацию наличных денежных средств, оптимизация работы бухгалтерии и кассы и много других выгод. Для предприятий, имеющих филиалы в различных регионах России, неоспоримым преимуществом является наличие у Газпромбанка развитой сети филиалов и дополнительных офисов, а также возможность заключения единого договора на обслуживание в рамках «зарплатного» проекта предприятия и его структурных региональных подразделений, предусматривающего единые финансовые условия.

Сотрудники предприятий также получают возможность получать заработную плату и другие осуществляемые работодателем выплаты в банкоматах или кассах дополнительных офисов и филиалов Газпромбанка. Газпромбанк является участником Объединенной расчетной системы (ОРС), в состав которой на сегодня входят более 189 кредитных организаций (адреса банкоматов указаны на сайте www.ors.ru). Это дает возможность держателям «зарплатных» карт получать наличные денежные средства в банкоматах Газпромбанка и участников ОРС без взимания комиссий. Важно, что в банкоматах Газпромбанка можно осуществлять платежи 320 поставщикам различных услуг, например производить оплату сотовой и стационарной связи, оплачивать коммунальные услуги и совершать другие платежи.

В рамках «зарплатного» проекта Банк выпускает и обслуживает банковские карты категории Classic и выше. При этом для сотрудников предприятия обслуживание карт, которые выпускаются сроком на три года, осуществляется по льготным тарифам. Держателям «зарплатных» карт Банк предлагает на льготных условиях воспользоваться кредитными продуктами Банка. Ключевыми моментами данных программ являются отсутствие различных комиссий (за рассмотрение заявки и выдачу кредита, за ведение ссудного счета и др.). Также Газпромбанк может выпустить держателю «зарплатной» карты дополнительно кредитную карту с льготным периодом кредитования. В интересах клиентов в качестве кредитной карты может быть выпущена совместная кобрендинговая карта Банка и одного из его партнеров для участия в программе лояльности: «Газпромбанк — Travel Miles», «Газпромбанк — Газпром-нефть», «Газпромбанк — Трансаро».

Банк предлагает держателям карт Газпромбанка использовать возможности «Домашнего Банка» (интернет-банк), доступ к которому осуществляется через компьютер и переносные устройства (ноутбук, планшет и т.д.), и системы «Телекард» («мобильный банк») — доступ через мобильный телефон. Данные сервисы позволяют дистанционно, не заходя в банков-

ский офис, производить оплату коммунальных и иных услуг, переводить денежные средства с карты на карту, оплачивать налоги и штрафы ГИБДД, а также услуги мобильной и других видов связи. Все дистанционные сервисы Банка обладают достаточной степенью защиты и используют современные технологии обеспечения безопасности. Также Банк предлагает подключение услуги SMS-информирования для получения сообщений на мобильный телефон о совершенных операциях с банковской картой (услуга предоставляется без взимания дополнительной платы). Более детальную информацию можно получить на официальном сайте Банка — www.gazprombank.ru.

Сегодня максимальное удобство и безусловные преимущества «зарплатных» проектов Газпромбанка по достоинству оценены десятками тысяч пользователей услуг в различных регионах Российской Федерации. В числе клиентов банка — более 3 млн частных клиентов и около 45 тыс. юридических лиц.

Ждем Вас в Ф-ле Банка ГПБ (АО) в г. Ростове-на-Дону, по адресу: г. Ростов-на-Дону, пр. Ворошиловский, д. 20/17; тел. (863) 249-77-23, 233-45-37.

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354.

реклама