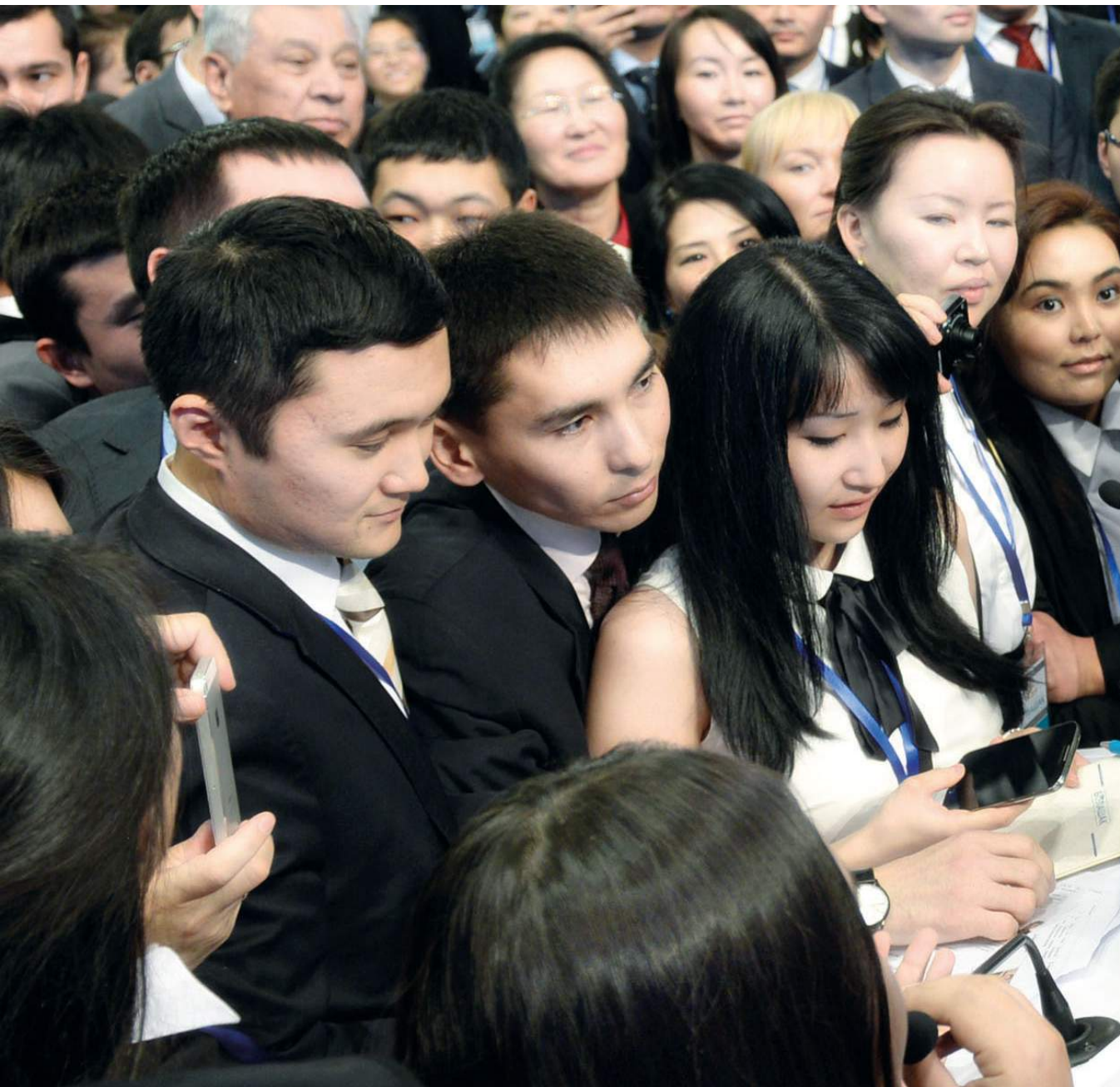


BOLASHAK business cases

Под редакцией К. Бишимбаева





«Программа «Болашак» – это кредит доверия, выданный вам государством. Я рассматриваю вас, стипендиатов программы, как активных сторонников моей идеи Общества всеобщего труда. Мы должны быть примером во всем. «Казахстан-2050» – это наша национальная идея в XXI веке».

**Президент
Республики Казахстан
Назарбаев Н.А.**



Бишимбаев К.В.
*Председатель
Совета Ассоциации
«Болашак»*

*Председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

Уважаемые друзья!

Мы рады представить вашему вниманию первый казахстанский сборник «Bolashak Business Cases». Проект реализован Ассоциацией стипендиатов международной стипендии Президента РК «Болашак» при поддержке Национального управляющего холдинга «Байтерек», Almaty Management University (AlmaU) и АО «Bank RBK».

От лица членов Ассоциации «Болашак» выражаем благодарность Главе государства Назарбаеву Н.А. и стране за предоставленную возможность получить образование в лучших вузах мира. Выступая на форуме, посвященном 20-летию стипендии, **Президент сказал: «Благодаря программе «Болашак» мы включились в мировую систему подготовки «глобальной элиты». Это важная часть моего плана по формированию нового поколения казахстанцев эпохи независимости.** Поэтому мы уверены, что выпускники программы «Болашак» играют и будут играть активную роль в развитии страны. Президент страны поставил четкую цель для граждан: **«Казахстан должен войти в 30-ку самых развитых стран мира. Качественное образование – один из важных факторов в достижении этой цели».** Поэтому мы, выпускники программы «Болашак», инициировали выпуск сборника бизнес-кейсов, который вы сейчас держите в руках. Обучение на основе бизнес-кейсов широко используется в ведущих бизнес-школах и университетах мира. Через бизнес-кейсы студенты решают реальные задачи, основанные на реальном опыте существующих компаний.

В данном сборнике мы представляем вам бизнес-кейсы, которые отражают деятельность компаний, входящих в АО «НУХ «Байтерек», и частных компаний-стартапов, работающих со структурами Холдинга. Кейсы охватывают такие категории, как: корпоративное управление, стратегическое планирование, маркетинг, корпоративные финансы, управление изменениями, менеджмент, PR и т. д.

На один кейс может быть множество ответов. Поэтому в книге не представлены ответы на поставленные вопросы, наоборот, мы приглашаем читателя предложить свою версию ответа и обсудить ее с авторами на сайте bc.bolashak.kz.

Планируется, что в будущем этот проект найдет свое продолжение и пополнится успешными бизнес-кейсами других отечественных компаний.



Кожаметов А.Б.
Президент Almaty Management
University, ранее МАБ

Уважаемые друзья!

Мы рады представить вам новый совместный проект – «Bolashak Business Cases». Это не обычный учебник по экономике или менеджменту, перед вами инновационный инструмент для анализа и решения сложнейших задач при ведении бизнеса в рамках мировой и отечественной экономики. Фактически данное издание – вклад в устранение разрыва между теорией преподавания и практикой бизнеса.

Как отметил в своей программе «100 конкретных шагов» Н.А. Назарбаев, Казахстану необходима стратегия «Национальные чемпионы» для определения бизнес-лидеров и трансфера ноу-хау, а для будущего страны важно иметь высококвалифицированные подготовленные кадры для всех шести ключевых отраслей экономики.

В этой связи, а также с целью отражения современной интенсивно развивающейся экономической картины мира выпуск «Bolashak Business Cases» – собрания самых интересных реальных бизнес-ситуаций (кейсов) отечественных компаний – представляется более чем актуальным.

Если заглянуть в историю, метод кейсов применялся еще самим Сократом, когда он представлял своим слушателям и ученикам не готовое решение задачи, а вел их через размышления и обсуждения, чтобы в итоге не истина становилась во главе приобретенного знания, а опыт решения подобных задач. Однако впервые «метод кейсов», или «метод конкретных ситуаций» (Case study), официально применила Гарвардская бизнес-школа в 1924 году, что стало прорывным моментом для экономической мысли XX века и позволило бизнес-образованию стать более интенсивным, ориентированным и детерминированным.

За последние 20 лет казахстанские предприниматели и бизнес-сфера в целом накопили огромный опыт в методологии решения задач разной степени сложности. Этот опыт призван помочь студентам, молодым предпринимателям, научным деятелям и топ-менеджерам объективно оценить механизмы факторов роста одних компаний и кризиса других.

Таким образом, эта книга, во-первых, знакомит нас с новой методикой изучения и анализа отечественной экономической ситуации через призму кейсов казахстанских компаний и, во-вторых, учит выстраивать нужный алгоритм действий, укрепляя исследовательские и творческие навыки принятия решений для разрешения неструктурированных кризисных ситуаций у молодого поколения казахстанских менеджеров.

Мы надеемся, что этот плод совместного труда сфер образования (Almaty Management University), бизнеса (АО «НУХ «Байтерек») и энергии молодых (Ассоциация «Болашак») позволит широкому кругу читателей по достоинству оценить инновационную для Казахстана методику Case study с иллюстративно представленными фактическими ситуациями из опыта казахстанских компаний.



Кожабаяв С.И.
*Основатель
холдинговой компании
«Alageum Electric»*

Уважаемые друзья!

Я рад приветствовать вас от лица холдинговой компании «Alageum Electric». В настоящее время, когда мир очень динамично развивается и движется вперед, у молодежи появились неограниченные возможности для личного роста. Сегодня каждый из вас может внести свой вклад в процветание страны. От вашего патриотизма, сплоченности, стремления к знаниям и трудолюбию зависят не только личный успех, но и будущее Казахстана. Ваши энергия и устремленность вперед – движущая сила нации.

Мы рады возможности опубликовать свой бизнес-опыт в первом казахстанском сборнике «Bolashak Business Cases». Считаю честью поделиться своей историей успеха, практическим опытом, механизмами и основными рычагами бизнеса в нашей отрасли. Сборник бизнес-кейсов должен стать для каждого студента настольной книгой, так как реальные истории реального бизнеса от практикующих экспертов – это бесценные знания для молодого поколения.

В последние годы на современном рынке труда идет битва за таланты, за людей, которые обладают необходимыми компетенциями и навыками. Главный капитал и надежда страны – образованные люди, способные работать в сфере высоких технологий на стыке науки и техники. Вы должны научиться эффективно использовать знания и вкладывать свой потенциал в науку. Дорогие друзья, помните, что за каждой красивой историей успеха стоит колоссальный труд. Ведь любые успехи, в том числе научные открытия, экономические, культурные, спортивные достижения, напрямую связаны с талантом, образованием и упорством.

Нужно ставить цель и идти к ее достижению. Ну и, конечно же, мечтать. Если вам скажут, что мечты не сбываются, не верьте. Они сбываются, если за них бороться. Ведь моя мечта – создание бренда международного уровня, развитие наукоемкого производства и технического потенциала Республики Казахстан – уже почти сбылась. Успехов!

СОДЕРЖАНИЕ

АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»		АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	
Стратегия развития и построение эффективной системы продаж холдинговой компании «Alageum Electric»	12	Разработка стресс-сценария	156
«Усть-Каменогорская птицефабрика»: стратегический вектор развития	18	PR-кампания по формированию положительного имиджа Банка	161
АО «Баян Сулу»: рыночная стратегия производителя шоколада	29	Улучшение качества обслуживания клиентов посредством автоматизации и оптимизации бизнес-процессов	167
Отечественный производитель молочной продукции	38	АО «Инвестиционный фонд Казахстана»	
Лидер по производству мороженого в Казахстане: проблемы на пути к росту	47	Опыт приобретения права требования (цессия) по инвестиционному проекту	180
АО «Экотон+»: стратегия дальнейшего развития	54	АО «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов»	
АО «Казына Капитал Менеджмент»		Урегулирование гарантийного случая	208
Выбор и обеспечение балансов	70	Смена стратегического направления деятельности	217
Работа над бюджетом строительства ТЭЦ	81	АО «СК «КазЭкспортГарант»	
АО «ФРП «Даму»		Новый инструмент поддержки экспортеров	228
Субсидирование кредита как антикризисная мера для предприятия	94	Выход на зарубежные рынки	237
ТОО «Балхан»: как превратить препятствия в возможности?	100	АО «ИО «Казахстанская Ипотечная Компания»	
Запуск стартапа с минимальным риском	109	Проблемы стабилизации деятельности ипотечной компании после мирового кризиса 2007-2008 годов	242
Влияние государственной поддержки малого и среднего бизнеса на сохранение и перераспределение ликвидности на рынке кредитования	114	Новый подход к реализации государственной программы жилищного строительства	250
АО «Банк развития Казахстана»		АО «Байтерек девелопмент»	
АВС ГЭС: опыт финансирования инфраструктурного проекта	124	Решение проблем долевого участника	256
Оптимизация портфеля заимствования	129	Строительство объектов ЭКСПО-2017	262
Опыт финансового оздоровления на примере группы компаний «XYZ»	134	ТОО «Центр сопровождения проектов ГЧП»	
Финансирование экспортной операции	139	«БАКАД» – проект государственно-частного предпринимательства	276
АО «Национальное агентство по технологическому развитию»			
«АВЗ»: путь развития	146		
Причины снижения темпов производства	151		

BOLASHAK

business cases





БИЗНЕС-КЕЙСЫ

ПО ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЕ
«ЛИДЕРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ –
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЧЕМПИОНЫ»

**АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ХОЛДИНГ
«БАЙТЕРЕК»**

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ALAGEUM ELECTRIC»



Дисциплина:
*«Стратегический
менеджмент»*

Авторы:
*Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

*Жайлаубай Е.Д.,
директор департамента
стратегии и приоритетных
проектов, АО «НУХ «Байтерек»*

*Хайрулин Е.М.,
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов,
АО «НУХ «Байтерек»*

*Кожабаяев С.И.,
акционер ТОО «Алагеум груп»*

СОЗДАНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ ХОЛДИНГА

Становление холдинга «Alageum Electric» (далее – Холдинг) начинается с 1997 года, когда 38-летний Сайдулла Кожабаяев принял решение выкупить контрольный пакет акций Кентауского трансформаторного завода (далее – КТЗ), который на тот момент находился в предбанкротном состоянии. Новый владелец набрал команду менеджеров и приступил к решению основной задачи по восстановлению завода и производства.

Решительность, энергия и умение добиваться поставленных целей, будучи отличительными чертами самого Кожабаяева, позволили ему со своей новой командой управленцев в течение года наладить эффективную работу на заводе, в результате чего долги перед коллективом и государством были погашены за год, а ещё через два года он сумел приобрести в собственность контрольный пакет акций Алматинского электромеханического завода (далее – АЭМЗ), тоже, кстати, находившегося в тяжелом предбанкротном состоянии. Ясно стали просматриваться контуры выбранной стратегии: формировать машиностроительный холдинг.

После приобретения АЭМЗ и присоединения его к АО «КТЗ» Сайдулла Кожабаяев приступает к модернизации завода и налаживает выпуск шкафных конструкций для электрических узлов. Постепенно начинает увеличиваться номенклатура выпускаемой продукции. Теперь объединенное производство позволяет выпускать трансформаторы в комплекте со шкафами. Последовательное решение поставленных перед собой и командой задач по налаживанию производства, а затем и по его расширению, позволило Кожабаяеву добиться главного – создать действенную и эффективную

производственную систему. С 2000 года темпы ежегодного роста объемов реализации продукции стали достигать 30-40%, в основном за счет освоения и производства новой востребованной рынком электротехнической наукоемкой продукции.

УВЕЛИЧЕНИЕ АКТИВОВ

В 2005 году в состав компании вошло новое предприятие «Нур-Строй ЛТД», специализирующееся в строительстве и производстве стройматериалов. Это было все тем же стратегически выверенным ходом Кожабаяева – включить в орбиту деятельности своей компании новые виды производств, востребованные рынком.

Расширяющиеся масштабы производства требовали создания адекватной, эффективной системы продаж. Было принято решение открыть торговый дом и создать сеть филиалов по всей стране.

В 2007 году был поднят вопрос о ребрендинге компании, и на рынок компания начала выходить под новым брендом – «Alageum Electric» (далее – Alageum Electric). В переводе с казахского языка «алагеум» (alageum) означает «время перед рассветом», предрассветные сумерки, что было символично для новой возрождающейся компании.

В 2009 году компания учредила проектный институт «Промэнерго», тем самым охватив новое направление – «проектирование». Данное решение было продиктовано соображениями прагматическими: рост производства и потребности рынка строительных услуг подталкивали к тому, чтобы включить в сферу своей производственной деятельности такую область, как проектирование. Тогда значительно расширилась сама сфера деятельности компании, она становилась субъектом нескольких рынков: строительного и электротехнического оборудования, услуг проектирования и др.

Каждый крупный проект, помимо поставки электротехнического оборудования, требует проведения строительно-монтажных работ, в связи с чем Холдинг в 2012 году приобретает одну из крупнейших электромонтажных организаций в стране – АО «Электромонтаж» (далее – ЭЛМО), история которой начинается с 1935 года.

В связи с быстрым темпом роста Холдинга и необходимостью выстраивания правильной стратегии развития в 2012 году была образована управляющая компания, и тем самым структура «Alageum» приобрела законченный вид.

На данный момент, обладая собственной разветвленной сетью по всей стране, в составе более десятка филиалов и представительств, оснащенных складами и специализированными производственными базами, торговое подразделение в лице АО «Alageum Electric» выступает в качестве единого «окна продаж» всей продукции Холдинга, предоставляя полный комплекс услуг «под ключ»:

- *проектирование;*
- *производство электротехнической продукции;*
- *строительство и производство стройматериалов;*
- *монтаж и пусконаладка;*
- *гарантийное и техническое обслуживание.*

Самым крупным активом, с которого начиналось становление Холдинга, все еще остается КТЗ, где основной продукцией являются сухие и масляные трансформаторы класса напряжения 6, 10, 35 и 110 кВ, который приносит более 30% от общей выручки Холдинга. На сегодняшний день КТЗ является монополистом в Казахстане по производству трансформаторного оборудования, занимая 70% рынка республики в линейке производимой продукции. За последние годы завод провел несколько этапов модер-

низации, тем самым обновив парк технологического оборудования до 95% самыми высокотехнологичными и передовыми линиями и станками.

ХОЛДИНГ СЕГОДНЯ

На сегодняшний день Alageum является крупным электротехническим Холдингом, предоставляющим полный комплекс услуг «из одних рук – под ключ» – от проектирования, строительства и монтажа до пусконаладочных работ и последующего сервиса. Основные направления деятельности компании: проектирование, производство электротехнической продукции, продажа и поставка, строительство, производство строительных материалов, электромонтаж и пусконаладка «под ключ».

Наиболее крупным направлением бизнеса Холдинга является производство электротехнической продукции. На сегодняшний день Холдинг представлен 12 действующими заводами в г. Кентау, Шымкенте, Алматы, Туркестане, Кызылорде, Актау, Уральске, которые специализируются на выпуске трансформаторов в сегменте 6, 10, 35 и 110 кВ, подстанций, низковольтных и высоковольтных ячеек, КРУ, КТП, распределительных панелей, шкафов конструкций, а также различного рода прочего электротехнического оборудования. По итогам 2014 года объем выручки только КТЗ составил 17,9 млрд тенге при загрузке мощностей около 80%, при этом прибыль за тот же период составила порядка 1,4 млрд тенге. Выработка товарной продукции на одного работника составила 86 000 долларов США. В конструкторском бюро завода работают 75 человек, и, несмотря на действующий экономический кризис, выделяются денежные средства на НИОКР и ежегодно осваиваются десятки наименований востребованной продукции. Доля казахстанского содержания в продукции заводов достигает до 80% в зависимости от выпускаемого вида оборудования.

Для целей продажи и формирования портфеля заказов Холдингом создан торговый дом АО «Alageum Electric», состоящий из 10 офисов во всех областных центрах Казахстана с головным офисом в г. Астане. Кроме того, Холдинг имеет представительства в Москве, Шанхае, Ташкенте, Ашхабаде, Душанбе, а также дилерскую сеть на территории Российской Федерации. При этом стоит отметить, что основная часть экспортных продаж осуществляется напрямую Кентауским трансформаторным заводом, минуя торговый дом группы.

АО «ЭЛМО», которое было приобретено путем поглощения и находилось в банкротном состоянии, сегодня является одной из крупнейших в Казахстане электромонтажных организаций и выполняет полный комплекс работ по строительству и реконструкции электроустановок любой сложности с оборотом в 2014 году свыше 15 млрд тенге и с маржой чистой прибыли около 7%.

Кроме того, в рамках оказания комплекса услуг под ключ Холдинг имеет также и строительную компанию ТОО «Нур-Строй ЛТД», созданную с нуля. Данная компания осуществляет деятельность в сфере производства железобетонных изделий для строительства подстанций и линий электропередач.

Помимо вышеуказанных направлений бизнеса, у Холдинга имеется проектный институт АО «ПИ «ПромЭнерго», который оказывает услуги по проектированию. Подготовку кадров для Холдинга осуществляет Кентауский политехнический колледж на основе дуальной системы обучения. В Холдинге все бизнес-структуры тесно взаимосвязаны между собой, дополняя и усиливая его роль в целом на рынке РК. Например, ПИ при разработке ТЭО и проектировании закладывает выпускаемую продукцию Холдинга, прогнозируя и обеспечивая свои заводы стабильными заказами. Соответственно заводы производят электротехническое оборудование, «Нур-Строй» выполня-

ет строительную часть, а процесс завершает электромонтажный трест, монтируя собственное оборудование, сдавая объекты под ключ.

На сегодняшний день товары и услуги группы компаний реализуются через торговый дом АО «Alageum Electric». Кроме того, при заводах и электромонтажной компании имеются собственные отделы продаж. Так, через АО «Alageum Electric» осуществляется более 60% продаж Кентауского трансформаторного завода, остальная часть электротехнического оборудования реализуется напрямую конечным покупателям, либо через прочих дистрибьютеров.

Стратегия развития Холдинга направлена на импортозамещение и освоение новой наукоемкой продукции. Ежегодно Alageum реализует средние и крупные инвестиционные проекты на основе кластерной системы производства. Одним из таких проектов является запущенное в 2015 году ТОО «Уральский трансформаторный завод» по производству трансформаторов класса напряжения 6-10 кВ, 90% продукции которого ориентированы на экспорт в Россию.

РЫНОК ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Электроэнергетика является одной из важнейших составляющих экономики Казахстана. Надежное и эффективное функционирование отрасли, стабильное снабжение потребителей электрической и тепловой энергией являются основой процветания страны. Темпы развития экономики Казахстана сопровождаются соответствующим ростом объемов электропотребления – прирост 5-6% в год. Основными покупателями трансформаторного оборудования являются электросетевые, распределительные компании, крупные/средние объекты промышленного и гражданского назначения.

Казахстанский рынок распределительных сетей характеризуется высоким уровнем физического и морального износа (около 70% устарели). Ожидается, что необходимость модернизации распределительных сетей, а также предполагаемый ввод промышленных объектов и объектов гражданского назначения в долгосрочной перспективе обеспечат загрузку текущих мощностей компании по производству трансформаторов и трансформаторного оборудования.

Вместе с тем стоит отметить, что собственники Холдинга понимают – что группа Alageum практически достигла предела емкости рынка Казахстана по производимой на сегодняшний день номенклатуре трансформаторов. Так, продукция компании занимает до 70% казахстанского рынка трансформаторов в сегменте 6-10 кВ и несколько меньше в сегменте 35-110 кВ. К сведению, конкурентное преимущество Холдинга в том, что до 88% электротехнического оборудования собственного производства используется при строительстве подстанций на напряжения 10, 20, 35, 110 кВ, при этом емкость рынка данных услуг в РК составляет около 1 млрд долларов США в год. Более мощные и высокомаржинальные трансформаторы класса напряжения более 220 и 500 кВ Холдингом сегодня не производятся.

Alageum помимо рынка Казахстана также реализует трансформаторы на экспорт, в том числе в Российскую Федерацию, страны Центральной Азии, Афганистан и Азербайджан, который по итогам 2014 года составил порядка 30% от общего объема продаж Кентауского трансформаторного завода.

Для целей оценки емкости рынков за пределами Казахстана Alageum приобрел аналитический отчет по объему рынка трансформаторов в других странах. Так, по состоянию на конец 2014 года рынок трансформаторов в различных странах оценивается следующим образом: Россия – \$1 916 млн, ОАЭ – \$883 млн, Ирак – \$510 млн, Иран – \$118 млн, Киргизия – \$53 млн, Таджикистан – \$25 млн, Монголия – \$16 млн. Ана-

лизируя потенциальные рынки сбыта трансформаторов, Alageum понимает, что при экспорте транспортная составляющая играет значительную роль в формировании себестоимости конечной продукции, а также конкурентоспособности продукции по цене с локальными производителями оборудования.

СИСТЕМА ПРОДАЖ

По состоянию на 31.08.2015 Сайдулла Кожабаяев является ключевым акционером (десижн-мейкер), что, в свою очередь, исключает торможение в принятии решений, обусловленных конфликтом интересов между акционерами.

Отсутствие бюрократии (всего лишь один-два уровня между рядовым сотрудником и десижн-мейкером) обеспечило в ранние периоды становления Холдинга Alageum мобильность и оперативность в принятии решений, что способствовало динамичному развитию компании.

Вместе с тем за последние годы структура Холдинга значительно разрослась новыми предприятиями, которыми было очень сложно управлять в ручном режиме. В 2012 году путем единоличного принятия решений со стороны ключевого акционера Сейдуллы Кожабаяева функции по решению ключевых задач, управлению активами, принятию стратегических решений переданы управляющей компании в лице «Alageum Group». Сегодня группа компаний Alageum осуществляет реализацию своих товаров и услуг через несколько каналов сбыта. Существующая система продаж характеризуется внутригрупповой конкуренцией между заводами, выпускающими смежные виды товаров, торговым домом Alageum Electric, дистрибьюторами, что в свою очередь, в некоторых случаях приводит к потерям и снижению маржи Холдинга в целом. Система продаж дочерних организаций Холдинга выстроена следующим образом:

- продажами собственной продукции Холдинга занимается по принципу «единого окна» торговый дом Alageum Electric, который приобретает со скидкой продукцию у своих заводов;
- заводы Холдинга могут реализовывать продукцию напрямую покупателям, дистрибьюторам и своему торговому дому Alageum Electric. Вместе с тем на заводах имеются отделы по продажам, которые ведут активную работу. Стоит отметить наличие у руководителей заводов целевых показателей по продажам;
- разная доля выручки у разных менеджеров по продажам при расчете премий;
- реализацией продукции завода также занимаются дистрибьюторы, которым завод продает свою продукцию;
- в Холдинге организован тендерный отдел, который принимает решение, кому участвовать в тендерах с определением ценовой политики, и ограничивает участие дистрибьюторов в тендерах;
- на всех структурных предприятиях существуют до 20 видов стимулирующих премий.

В случае технически сложных вопросов покупатели обращаются напрямую на Кентауский трансформаторный завод, минуя АО «Alageum Electric». Кроме того, КТЗ самостоятельно осуществляет поиск заказов для стабильности и обеспечения полной загрузки производства.

Необходимо отметить, что имелись случаи, когда торговый дом группы конкурировал с внешними дистрибьюторами Кентауского завода, участвуя в тех же конкурсах в борьбе за клиента.

Вместе с тем Холдинг дорожит своей репутацией на рынке и в целях стимулирования продаж обеспечивает гарантийное и послепродажное сервисное обслуживание оборудования в течение всего периода его эксплуатации. При необходимости оперативного реагирования на изменения рыночной ситуации Alageum планирует применять различные системы скидков.

Наиболее перспективными направлениями, по мнению компании, являются следующие виды регулирования:

№	Вид регулирования	Обоснование
1	Скидки в зависимости от объема закупа (от 2% до 4%)	Стимулирование крупных заказов
2	Накопительные скидки с отсроченными платежами	Стимулирование потенциальных крупных заказов, привлечение новых клиентов, помощь постоянным клиентам
3	Бонусы постоянным клиентам	Поддержание и увеличение объема продаж, стимулирование постоянных клиентов
4	Скидка при условии оплаты товара в течение 10 дней (до 3%)	Стимулирование регулярных денежных поступлений, уменьшение кредиторской задолженности
5	Предоставление максимальных скидков с отсроченным платежом	Снижение импорта и защита рынка РК

ЗАДАНИЯ

1. Предложите потенциальные варианты дальнейшего увеличения продаж машиностроительного подразделения Холдинга с учетом текущей емкости рынка Казахстана, а также стран ближнего зарубежья.
2. Обсудите и дайте ответ на вопрос, каким образом выстроить эффективную систему продаж, которая позволила бы максимизировать доходность и прибыль всего Холдинга?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

**«УСТЬ-КАМЕНОГОРСКАЯ
ПТИЦЕФАБРИКА»:
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ВЕКТОР РАЗВИТИЯ**

U2

Дисциплина:
«Инвестиционное проектирование»

«Маркетинг»

«Стратегический менеджмент»

Авторы:
*Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

*Жайлаубай Е.Д.,
директор департамента
стратегии и приоритетных
проектов АО «НУХ «Байтерек»*

*Абдикаримов А.А.,
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов,
АО «НУХ «Байтерек»*

*Можсаев Б.А.,
директор по развитию бизнеса
ТОО «Aitas Group»*

*Калиева К.С.,
маркетолог АО «УКПФ»*

КОМПАНИЯ

Усть-Каменогорская птицефабрика (далее – УКПФ/Компания) расположена в поселке Касыма Кайсенова Уланского района Восточно-Казахстанской области, в 20 километрах от города Усть-Каменогорска. УКПФ является специализированным предприятием по производству и переработке мяса бройлеров. Производство УКПФ имеет законченный цикл: от выращивания суточных цыплят породы до убоя цыплят-бройлеров с последующей разделкой сырья на полуфабрикаты. Основные направления деятельности Компании:

- *выведение цыплят-бройлеров искусственным путем и выращивание бройлеров на мясо,*
- *переработка цыплят-бройлеров на мясо, полуфабрикаты, субпродукты и доведение до готовой продукции.*

Компания, образованная в 1976 году, расположилась на территории 338 гектаров и является одной из крупнейших птицефабрик Республики Казахстан. Начальная производственная проектная мощность Компании составляла 7,5 тыс. тонн мясопродукции в год.

В 2009 году был запущен новый завод по переработке птицы, оснащенный современным оборудованием с мощностью переработки 4 000 голов в час. Произошел первый выпуск охлажденного мяса и полуфабрикатов из мяса птицы.

Будучи одним из крупнейших производителей мяса птицы в республике, УКПФ стремится расширять свои производственные мощности и укреплять завоеванные рыночные позиции. Предприятие входит в состав группы компаний «Айтас» под руководством единой управляющей компании ТОО «Aitas-Group».

В настоящее время на разви-

тие рынка мяса птицы в Казахстане оказывают влияние несколько ключевых факторов:

- *Высокая доля импорта.* По итогам 2014 года Казахстан импортировал более 50% потребляемого мяса птицы, из которых более 80% приходились на замороженный вид.
- *Отсутствие рынка охлажденного мяса* создает хорошие предпосылки для развития и распространения технологий быстрого охлаждения мяса птицы, производимого самими казахстанскими производителями.
- *Отсутствие крупных производств в северном и центральном регионах страны* (60% производства мяса птицы сосредоточено на юге и востоке Казахстана).

В этом отношении УКПФ может достигнуть значительных результатов в импортозамещении данного вида продукции, поскольку, несмотря на значительный прогресс в производстве мяса птицы в период с 2011 по 2014 год, степень импортозависимости по данному продукту остается высокой.

ДОСТИЖЕНИЯ КОМПАНИИ

В декабре 2010 года Компания стала победителем республиканского конкурса-выставки «Лучший товар Казахстана» в номинации «Лучший продовольственный товар». В 2013 году фабрика была награждена дипломом акима Восточно-Казахстанской области за участие в социальной акции «Поклонись родной земле». Высокое качество производимых товаров подтверждено сертификатами соответствия СТ РК ИСО 9001-2009, «ЭКО», «Халал». Сертификат «ЭКО» дает гарантии потребителям на абсолютную экологичность производимой продукции. УКПФ является обладателем свидетельства о соответствии продукции требованиям «Халал».

В 2013 году птицефабрика получила сертификат на соответствие стандарту ISO 22000-2005 «Система менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования ко всем организациям в цепи производства и потребления пищевых продуктов». Этот стандарт основан на принципах HACCP.

В 2014 году компания заняла I место на ежегодной профессиональной дегустации продуктов питания и напитков «Традиции качества» в рамках 16-й Казахстанской международной выставки «InterFood Astana 2014 – пищевая промышленность».

РАСШИРЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

В 2010 году начался полномасштабный проект реконструкции и модернизации птицефабрики, который входит в государственную программу форсированного индустриально-инновационного развития Республики Казахстан – «Расширение АО «Усть-Каменогорская птицефабрика» до 20 000 тонн мясопродукции в год». Общая стоимость инвестиционного проекта составила 3 351 289, 7 тыс. тенге, с учетом софинансирования 393 883, 2 тыс. тенге. В рамках реализации данного проекта была введена в эксплуатацию новая площадка по выращиванию реммолдняка, состоящая из 3 птичников; осуществлены ремонт здания и модернизация инкубатория; заменено 80% оборудования в птичниках бройлерных цехов, 100% в системах поения, кормления, освещения и микроклимата в неиспользуемых птичниках бройлерных цехов; модернизировано 100% оборудования выводных, инкубационных машин и микроклимата, установлена автоматическая линия

сортировки цыплят «ПасРеформ» (Нидерланды); цеха выращивания бройлеров и родительского стада оснащены новым оборудованием компании «BigDutchman International GmbH» (Германия). По итогам реализации проекта расширения мощность предприятия возросла с 12 000 до 21 000 тонн мясной продукции птицы в год. Однако при эффективном использовании производственных мощностей Компания может производить до 25 000 тонн мяса птицы.

В 2014 году УКПФ произвела 24 000 тонн мясной продукции, производственные мощности были загружены полностью (почти на 96%), что являлось препятствием для дальнейшего развития Компании и не позволяло полностью использовать потенциал рынка.

После проведения модернизации УКПФ начала производить и реализовывать готовую продукцию под двумя брендами: замороженное мясо бройлерных цыплят – бренд УКПФ и охлажденное мясо птицы – бренд «Кус&Вкус», который в Казахстане был впервые запущен в 2009 году и завоевал предпочтение потребителей, заняв свою нишу на рынке. Под брендом «Кус&Вкус – Раз и готово!» УКПФ запустила также производство маринадов из охлажденного мяса бройлерных цыплят. Создание торговой марки началось в 2006 году с идеи запустить на рынок качественно новый вид продукта – свежее охлажденное куриное мясо. Была определена задача создать для потребителя отечественный продукт, который будет ежедневно поставляться в торговые сети максимально свежим. Во всем мире свежее куриное мясо считается полезным продуктом, а его сбалансированный состав гарантирует максимум пользы для людей всех возрастов. Именно с заботой о растущей нации УКПФ и запустила в продажу ТМ «Кус&Вкус». Под этой торговой маркой сейчас продается широкий ассортимент продукции, а покупатели ежедневно могут встретить любимый логотип в ближайшем магазине рядом со своим домом.

Являясь крупнейшим производителем мяса птицы в Казахстане и полностью обеспечивая (более 70%) Восточно-Казахстанскую и Павлодарскую области, в 2014-2015 годах Компания начала активно заходить на рынки г. Астаны и Карагандинской области.

ПРОЕКТ РАСШИРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

В начале 2015 года УКПФ инициировала новый проект по расширению производственных мощностей в Акмолинской области – завод «Макинская птицефабрика». Расчетная проектная мощность нового производства – 60 тыс. тонн мяса птицы в живом весе в год. Оценочная стоимость проекта по ТЭО – 33,8 млрд тенге. Сроки строительства составляют 3 года. Планируется, что доля продаж Макинской птицефабрики в центральноказахстанском и североказахстанском регионах составит около 53%. Совокупный рынок в 2014 году в этих регионах составил более 73 тыс. тонн мяса птицы. Предпосылками инициации данного проекта явились решения руководства УКПФ по последовательной реализации своей конкурентной стратегии. Руководящий менеджмент фабрики убежден, что такая стратегия является выражением миссии Компании, согласно которой укрепление позиций отечественного производителя на внутреннем рынке мясной продукции способствует дополнительному развитию смежных отраслей экономики страны, ее диверсификации, созданию новых рабочих мест и улучшению индустриальной инфраструктуры в регионе. Целью проекта является внедрение импортозамещающего и экспортноориентированного производства переработанного мяса бройлеров. Технологически такие комплексы объединяют все этапы производства птицы – от выработки высокосбалансированных кормов и выращивания

ния цыплят-бройлеров до забоя, разделки птицы, изготовления и упаковки готового продукта. По планам руководства Макинская птицефабрика обеспечит регулярную поставку мяса птицы в столицу, а также внесет весомый вклад в продовольственную безопасность страны.

Вместе с тем в рамках проекта предусматривается строительство комбикормового завода, который будет способствовать развитию растениеводства и животноводства в регионе, решая вопросы крестьян по сбыту урожая и обеспечению животных кормами высокого качества.

ОБЗОР РЫНКА МЯСА ПТИЦЫ

Мясное птицеводство является одним из наиболее динамично развивающихся секторов мирового сельского хозяйства, а производство мяса птицы является одним из быстро развивающихся направлений в пищевой промышленности. Продукция птицеводства популярна на всех континентах мира, ее потреблению не препятствуют религиозные или обрядовые барьеры, и мясо птицы является наиболее доступным источником протеина для всех слоев населения. Рост численности населения и спроса на продукты питания стимулирует увеличение производства в отрасли птицеводства. Основными производителями мяса птицы в мире являются США, на чью долю приходится 19-20% (в 2013 году объем производства мяса птицы в США составил около 17 млн тонн), на втором месте – Китай с долей в производстве 14-16%, Бразилия – 13-15%, Европейский союз – около 12%. Основными потребителями мяса птицы являются также США, Китай, Европейский союз, Бразилия, на долю которых приходится около 54% мирового потребления мяса птицы по итогам 2013 года.

ПТИЦЕВОДСТВО

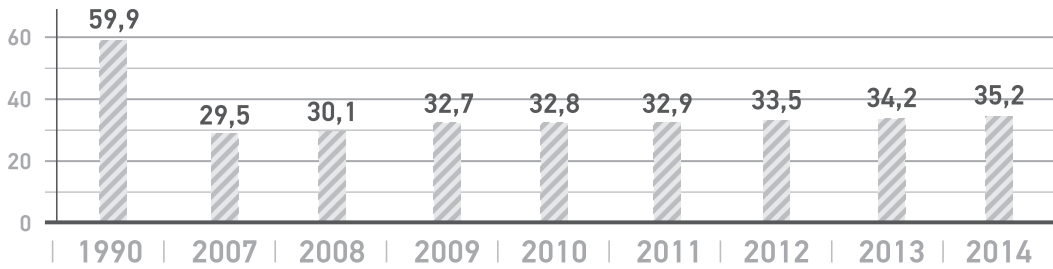
Промышленное птицеводство (в первую очередь разведение кур) является наиболее продуктивной и выгодной отраслью животноводства в Республике Казахстан, играющей важную роль в увеличении ассортимента мясной продукции. Ее развитию способствует высокая рентабельность производства (хотя она и снижается с каждым годом) и стабильный спрос на продукцию, который объясняется невысокой ценой на курятину по сравнению с другими видами мяса.

Основная продукция птицеводства – пищевые яйца и мясо, побочная – пух, перо. Отходы от убоя и переработки птицы используют для производства кормовой муки, птичий помёт – ценное органическое удобрение. Пищевые яйца получают главным образом от кур яичных пород и кроссов, в меньшем количестве – от мясо-яичных и мясных кур. Для производства мяса разводят мясных кур, уток, индеек, гусей, цесарок, мясных голубей. Основным источником получения мяса птицы – выращивание бройлеров.

В Казахстане, по данным ОЮЛ «Союз птицеводов Казахстана», в 2014 году было представлено 46 действующих птицефабрик, из которых 28 птицеводческих предприятий яичного направления и 18 по производству бройлерного мяса. Численность всех видов птиц в 2014 году, согласно статистическим данным (*диаграмма №1*), составляла 35,2 млн голов, из которых 21,9 млн голов, или более 60 %, приходится на долю агроформирований, имеющих соответствующую материально-техническую базу, и производящих птицеводческую продукцию на промышленной основе. Основная часть поголовья птицы сосредоточена в Алматинской, Акмолинской, Костанайской, Восточно-Казахстанской, Северо-Казахстанской, Южно-Казахстанской, Карагандинской областях.

Диаграмма № 1

Поголовье птицы в Республике Казахстан, млн голов



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Современное промышленное птицеводство характеризуется большой концентрацией поголовья птицы на птицефабриках, углубленной внутри и межхозяйственной специализацией производственных подразделений, четкой ритмичностью и поточно-стью технологического процесса с большой номенклатурой технического оборудования и средств механизации. Дальнейшее совершенствование технологии производства яиц и мяса птицы всех видов предусматривает максимальное использование действующих мощностей за счет их расширения и модернизации.

ОБЪЕМ РЫНКА

Необходимо отметить, что в птицеводстве страны отмечается стабильный ежегодный рост численности поголовья и объемов производимой продукции. В Казахстане отчетливо прослеживается тенденция к увеличению потребления мяса птицы на душу населения. По данным статистики за 2013 год, это соотношение составило 18,3 кг.

В 2013 году объемы производства мяса птицы в РК увеличились по сравнению с 2012 годом на 10,5% и составили 135,8 тыс. тонн, по сравнению с 2010 годом (103,0 тыс. тонн) рост объемов производства мяса птицы составил около 32%. Среднегодовой рост производства мяса птицы за период 2010-2013 годов составил 14,4 тыс. тонн (диаграмма № 2). Общий объем рынка мяса птицы в стране по итогам 2014 года составил 305,7 тыс. тонн, или 112 млрд тенге, из них отечественные птицефабрики произвели 134 тыс. тонн мяса птицы.

Диаграмма № 2

Производство мяса птицы в Республике Казахстан, тыс. тонн



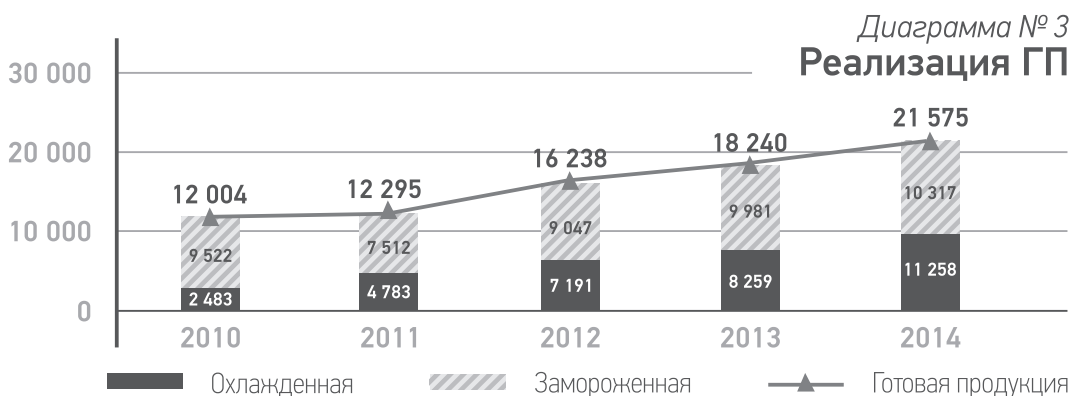
Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

На рынке существуют большие возможности для импортозамещения и создания собственных производственных мощностей объемом более 100 тыс. тонн в год (доля импорта составляет более 50%) в условиях, когда импорт из России и США составляет большую часть продаж замороженного куриного мяса (60-65%).

Основными регионами по производству мяса птицы являются Алматинская область, доля которого занимает больше половины общего объема производства в республике – 73,4 тыс. тонн (54,4%), а также Восточно-Казахстанская область – 31,9 тыс. тонн (23,5%) и Карагандинская область – 8,8 тыс. тонн (6,5%).

В 2014 году доля рынка УКПФ составляла около 10% от потребления РК, а в регионах присутствия от 10 до 50%. Основными конкурентами УКПФ на рынке Республики Казахстан среди отечественных производителей являются компании АО «АЛЕЛЬ АГРО», АО «Казрос-Бройлер», ТОО «Алатау кус» и ТОО «Прииртышская бройлерная птицефабрика».

Наиболее сильные стороны УКПФ – высокое качество и экологичность производимого продукта, широкая линейка ассортимента, современные технологии в производстве, хорошо организованная дистрибуция, большой опыт работы с охлажденной продукцией. За период с 2010 по 2014 год наблюдается положительная тенденция по реализации готовой продукции Компании, в частности, охлажденного мяса птицы. С каждым годом птицефабрика увеличивает продажу охлажденной продукции, что позволяет ей успешно конкурировать с поставщиками импорта, который возможен только в замороженном виде (диаграмма № 3).



УКПФ осуществляет реализацию готовой продукции по Казахстану через официальных дистрибьюторов и имеет собственную дистрибуцию охлажденной продукции в Астане.

Основными производителями мяса птицы в республике являются сельхозпредприятия, по итогам 2013 года их доля в производстве составила 94,4%, или 128,3 тыс. тонн (диаграмма № 4).

Диаграмма № 4

Производство мяса птицы в РК (в разрезе хозяйств), тыс. тонн

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Сельхозпредприятия	55,7	55,7	70,3	94,0	94,4	115,7	128,3
Крестьянские или фермерские хозяйства	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Хозяйства населения	8,4	9,4	9,0	8,8	7,5	7,2	7,4
Все категории хозяйств	64,3	65,3	79,5	103,0	102,0	123,1	135,8

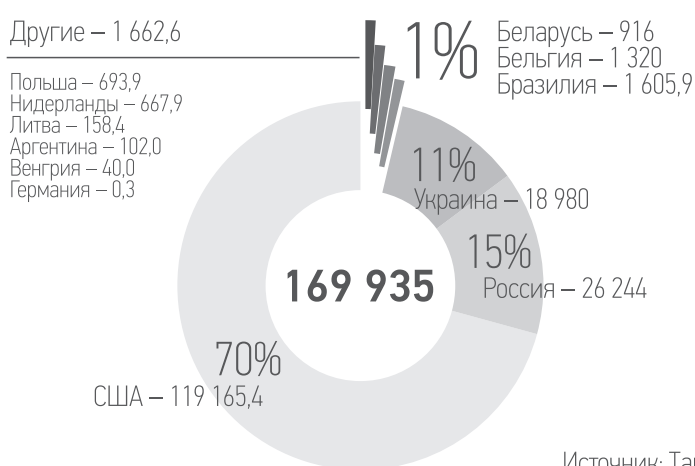
Основные барьеры для роста

Основными барьерами для роста отрасли являются:

1. Недостаточная оснащенность передовыми технологиями производства, высокий уровень износа основных средств;
2. Сложности привлечения инвестиций;
3. Нехватка квалифицированных кадров в производственной сфере;
4. Высокая себестоимость отечественной продукции, в т. ч. из-за сложной логистики;
5. Недобросовестная конкуренция со стороны импортеров (демпинг цен и инжектирование продукции);
6. Неразвитость переработки яиц, производства охлажденного мяса, других новых видов продукции.

В 2014 году США, Украина и Россия составляли 96% импорта мяса птицы в Казахстан. При этом основным поставщиком остаются США, занимая 70% импорта мяса птицы (*диаграмма № 5*). Заниженная стоимость окорочков из США возможна по причине компенсации издержек за счет увеличения цен на другую продукцию ассортимента. Кроме того, по мнению экспертов, США импортируют в другие страны продукцию птицеводства, списанную из государственных военных резервов, что позволяет продавать ее по заниженной себестоимости.

Диаграмма № 5
Импорт мяса птицы в РК за 2013 год, тонн

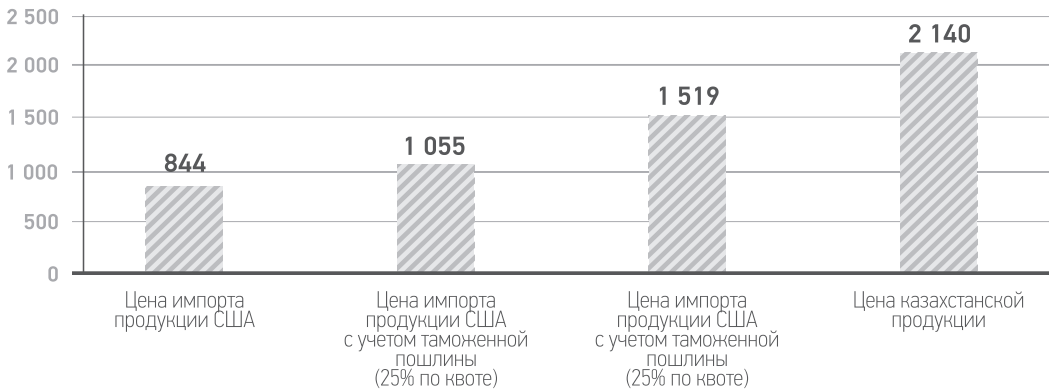


Источник: Таможенный комитет МФ РК

Вместе с тем в результате постоянных проверок государственными органами выявлена недобросовестная конкуренция со стороны украинских, российских и белорусских производителей мяса птицы, в частности демпинг цен путем инжектирования тушек птицы водой. В результате массовая доля влаги и мясного сока, выделившегося при размораживании мяса птицы в потребительской упаковке, превышает норму. Общая норма содержания воды в тушке птицы не должна превышать 5%, тогда как российские и украинские поставщики, по данным аграрного ведомства Казахстана, привозят кур с содержанием влаги до 20-25%. Это позволяет недобросовестным производителям демпинговать цены. К примеру, в 2013 году украинские производители поставляли мясо птицы по цене 213 тенге за кг, тогда как себестоимость производства мяса птицы не может опускаться ниже 360 тенге за кг (*диаграмма № 6*).

Диаграмма № 6

Стоимость импортного замороженного мяса птицы на казахстанском рынке, 2013 г., долл. США/тонну



Источник: Комитет таможенного контроля МФ РК

Такое положение, когда более половины мяса птицы импортируется из-за пределов республики, не только ущемляет интересы отечественных товаропроизводителей, но и угрожает продовольственной безопасности страны, так как пороговым уровнем продовольственной безопасности считается 25%.

В отличие от США, РФ и Украины, на казахстанском рынке предпочтения местного потребителя в ассортименте продукции мяса птицы выражены слабо. Большая часть продукции местного производства продается в замороженном виде (78%), а расширение ассортимента ограничивается только различными видами разделки (частями туши).

Казахстанская продукция не имеет возможности конкурировать со странами-импортерами в связи с высокой себестоимостью готовой продукции. Причиной такого факта является отсутствие в Казахстане собственных племенных хозяйств и селекционных центров, качественной отечественной вакцины, также практически полностью отсутствует производство премиксов для кормов.

Большую часть в производственной себестоимости продукции занимают затраты на корма (диаграмма № 7). В России и Беларуси идет активное развитие племенных и собственных обеспечивающих птицеводство производств. Поскольку зарубежные кроссы снабжены подробной инструкцией и технологией кормления/содержания/ухода, производители предпочитают в случае проблем обращаться за консультациями к технологам и ученым производителей кроссов.

Диаграмма № 7

Структура себестоимости производства мяса птицы (бройлера) в компании:



Источник: данные УКПФ

Несмотря на то что Казахстан является крупным мировым производителем зерна и одним из крупнейших в мире экспортеров муки, его комбикормовая промышленность развита недостаточно. Производимые предприятиями комбикорма не соответствуют по уровню качества требованиям существующих птицефабрик. Большинство птицеводческих предприятий производят собственные комбикорма ввиду различий в рецептуре кормления птицы.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ ДЛЯ РОСТА УКПФ

Основными целями государственной политики в секторе птицеводства являются развитие собственного производства птицеводческой продукции и импортозамещение. В целях создания условий для роста производства и снижения импортозависимости продукции птицеводства Министерством сельского хозяйства Республики Казахстан в 2014 году разработан мастер-план по развитию этой отрасли на 2014-2020 годы.

Для реализации поставленной цели будут решаться следующие задачи:

- модернизация существующих мощностей для перехода на производство охлажденного мяса птицы;
- наращивание производства мяса птицы за счет строительства новых и расширения существующих птицефабрик;
- модернизация мощностей яичного направления для увеличения производства яичного порошка;
- повышение экономической доступности племенной продукции и производства продукции птицеводства.

Дополнительно к существующим механизмам государственной поддержки в виде субсидий на 1 кг продукции, на закуп племенного яйца, инкубационного яйца и племенных суточных цыплят, а также льгот по НДС, реализация поставленных в мастер-плане задач будет осуществляться через предоставление государством инвестиций, необходимых для снижения капиталоемкости и сроков окупаемости инвестпроектов при строительстве и модернизации птицефабрик. Данные меры открывают большие возможности использования потенциала рынка для акционеров УКПФ.

Таким образом, инвестиционные субсидии в размере 20% от стоимости проекта будут выдаваться на строительство новых птицефабрик с мощностью производства от 20 до 50 тыс. тонн мяса птицы в год и на расширение существующих птицефабрик до 26,8 тыс. тонн, а также в размере 20% на модернизацию действующих заводов для перехода на производство охлажденного мяса птицы.

Министерство сельского хозяйства РК полагает, что в связи с прогнозируемым ростом населения Казахстана до 18,5 млн человек потребление мяса птицы до 2020 года в стране увеличится до 400 тыс. тонн в год.

Таким образом, при увеличении производства охлажденного мяса птицы казахстанские производители смогут снизить объем импорта мяса птицы со стороны США, России и Украины до 120,0 тыс. тонн. При этом уровень импортозависимости снизится с 56% до 30%.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

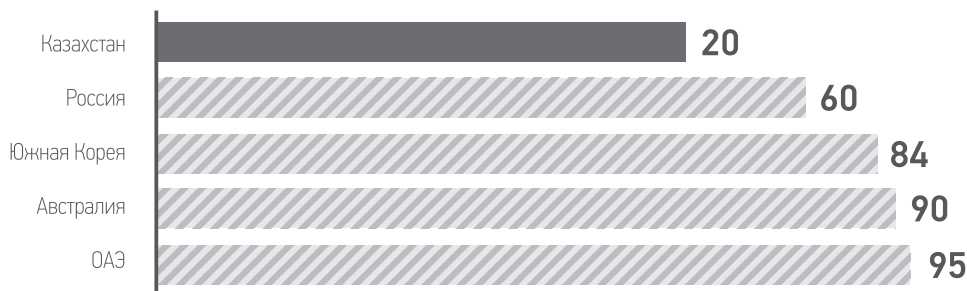
В настоящее время сегмент охлажденного мяса птицы только начинает развиваться и представляет собой перспективную нишу. Охлаждение субпродуктов и мяса птицы, хранение их в охлажденном состоянии являются наиболее совершенным методом их консервирования. Замороженное мясо уступает по качеству охлажденному.

Проблема импортозамещения в большинстве развитых стран решается через увеличение производства охлажденного мяса местными производителями. Сравнительный анализ демонстрирует, что на рынках других стран охлажденное мясо курицы занимает большую долю рынка, открывая тем самым возможность увеличения объемов данного вида продукции и в Казахстане (*диаграмма № 8*).

Диаграмма № 8

Потребление охлаждённого мяса птицы

На большинстве рынков подавляющая часть спроса представлена охлажденным куриным мясом. Охлажденное мясо птицы в процентах от общего проса



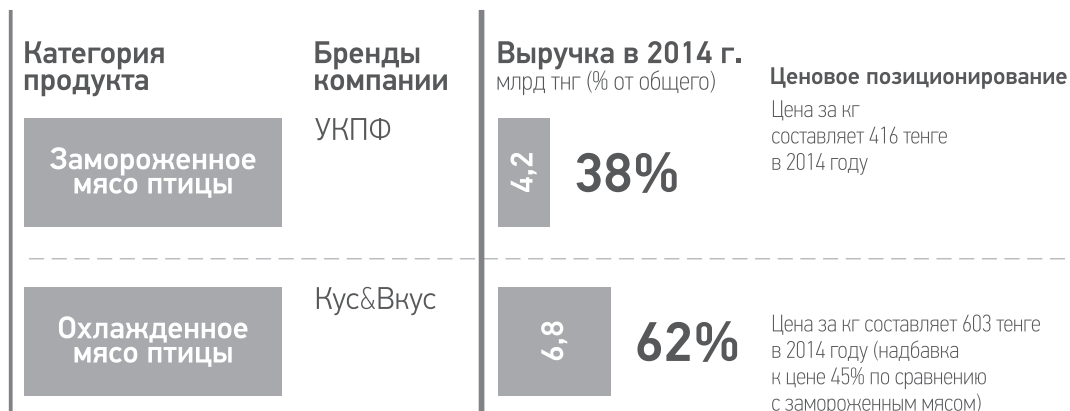
Так, к примеру, доля охлажденного мяса птицы от общего объема производства во многих странах составляет более 50%, в то время как в Казахстане лишь 20%. В структуре российского рынка основную долю производства занимает охлажденное мясо птицы – 60%. Разница в ценах охлажденного мяса птицы российского производства и импортного замороженного мяса достигает 30%. Импорт охлажденного мяса из США невозможен технически, поскольку это мясо должно быть потреблено в течение 14-15 дней.

По итогам 2014 года Компания смогла повысить продажи премиального охлажденного куриного мяса под брендом «Кус&Вкус» до 62% (*диаграмма № 9*).

В настоящее время рыночная доля УКПФ в стране составляет 5% в категории замороженного мяса птицы, 27% – в категории охлажденного.

Диаграмма № 9

Структура производимой продукции УКПФ



ЗАДАНИЯ

1. Провести SWOT-анализ УКПФ, выявить ее слабые и сильные стороны, угрозы и возможности. На основании полученной картины обсудить в группе те задачи, которые надо будет решать Компании в соответствии с принятой стратегией развития на предстоящие годы.
2. Выявить и проанализировать ключевые факторы успеха (КФУ), которые необходимо будет наращивать Компании для укрепления своих позиций на рынке.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

**АО «БАЯН СУЛУ»:
РЫНОЧНАЯ
СТРАТЕГИЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЯ
ШОКОЛАДА**



Дисциплина:
«Маркетинг»

«Стратегический менеджмент»

Авторы:
Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»

Тулешин К.А.,
управляющий директор –
член Правления АО «НУХ «Байтерек»

Мусин Д.М.,
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов
АО «НУХ «Байтерек»

ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

Жарким летним утром 15 июля 2015 г. в кабинете президента акционерного общества «Баян Сулу» («БС») – крупного казахстанского производителя кондитерских изделий – проходит оперативное совещание менеджеров Компании. На нем рассматривается вопрос о внесении изменений в ранее разработанный и утвержденный стратегический план маркетинга на основе рекомендаций, которые были подготовлены группой международных консультантов.

Открывая совещание, президент В. Трайбер обратил внимание своих коллег на важность проведения развернутого обсуждения данного вопроса. Он подчеркнул, что изменения, происходящие в последнее время как на самом казахстанском рынке кондитерских изделий, так и на рынках стран, куда экспортируется часть производимой Компанией продукции, диктуют необходимость внесения существенных изменений в утвержденный стратегический план маркетинга. «У меня на руках аналитический отчет группы международных консультантов, приглашенных нами два месяца тому назад для оказания консалтинговых услуг. Как всем вам хорошо известно, происходящие в настоящее время в связи с продолжающимся мировым финансовым кризисом изменения в экономике нашей страны, на рынке кондитерских изделий, а также в странах, куда мы экспортируем свою продукцию, ставят перед нами сложные задачи. Приглашенная нами группа консультантов (3 авторитетных эксперта известной международной компании В&М)* провела анализ казахстанского рынка кондитерских изделий, выявив и подробно описав ключевые рыночные тенденции. В отчете дан развернутый анализ основных сегментов рынка, представле-

** Имена и названия изменены.*

ны выкладки, характеризующие происходящие на нем динамические процессы. По мнению консультантов, прогнозные оценки выявленных трендов, представленные в отчете, могут быть для нашей Компании интересны. Кроме того, консультанты провели основательную работу по изучению нашей отчетной документации в части деятельности отделов маркетинга и сбыта за последние 3 года. Также ими были изучены материалы, касающиеся наших договорных отношений с дистрибьюторами, переписка с поставщиками и некоторые другие материалы. Алексей Михайлович* (главный технолог) и Айдар Касымович* (начальник отдела маркетинга), как вам известно, по моему указанию были максимально вовлечены в этот процесс и оказывали постоянную информационную поддержку работе консультантов. Самое важное, как я полагаю, это то, что консультанты провели доскональный анализ разработанного нами стратегического плана маркетинга на предстоящие три года. В отчете указаны имеющиеся в этом плане недоработки и слабые места.

Общий недостаток нашего стратегического плана маркетинга, отмеченный консультантами, – все его части довольно слабо связаны между собой. Это означает, что план в таком виде не будет тем важным и нужным инструментом для руководства бизнесом нашей Компании, каким он должен быть по определению. В резюмирующем разделе отчета даны рекомендации консультантов. Сейчас вам раздадут их для ознакомления. Прошу всех ознакомиться с ними, и, после того как консультанты выступят со своим анализом и конкретными предложениями по переработке стратегического плана маркетинга, мы приступим к их обсуждению. Вопросы можно будет задавать по ходу и первого, и второго докладов».

Из выступления главного технолога: «Если говорить о конкурентных преимуществах нашей продукции на сегодняшний день, то следует вспомнить некоторые исторические факты, касающиеся становления нашего предприятия. Вы знаете, что наша карамельная продукция производится с декабря 1974 года, когда был запущен карамельный цех.

Некоторые наши ветераны, начавшие свою трудовую деятельность еще когда наша фирма называлась «Кустанайская кондитерская фабрика», хорошо помнят этот морозный декабрьский день – тогда была выпущена первая партия карамели «Дюшес».

Год спустя были введены в эксплуатацию бисквитный, конфетный и шоколадный цеха. Сейчас наша Компания выпускает около 300 наименований продукции, отвечающих самым строгим требованиям современного кондитерского рынка.

Что касается технологии, то вам хорошо известно, что у нас регулярно проводится замена устаревшего оборудования. В 2006 году в конфетном и шоколадном цехах были установлены глазировочные машины испанской фирмы «Loveras». Это привело к увеличению объема производимой продукции и позволило значительно расширить её ассортимент. Также новейшим оборудованием оснащено производство для выпуска различных видов печенья, вафель, зефира и мармелада. Работа термоусадочных машин компании «Роборак» гарантирует сохранение внешнего вида и сроков хранения кондитерских изделий на всех этапах их транспортировки к потребителю. Автоматы итальянской фирмы «Carle&Montanari» вывели упаковку карамели на более высокий уровень и по качеству, и по производительности. Благодаря установке и запуску машин EL-5 было значительно улучшено качество заворачивки конфет на вафельной основе. Введенный в эксплуатацию наш новый склад готовой продукции оснащен, как вы знаете, оборудованием последнего поколения. В целом, если говорить об общем уровне организации технологических процессов, то мы вполне соответствуем международным стандартам. Иначе бы мы два месяца тому назад не получили сертификат СМК (Справка: С 29 мая 2015 года на «БС» качество продукции обеспечено сертифици-

* Имена и названия изменены.

рованной системой менеджмента качества, соответствующей требованиям СТ РК ИСО 22000-2006 (ISO 22000:2005).

Вы знаете, что основным сырьём для производства шоколада и шоколадной глазури являются какао-бобы. Могу ответственно заявить, что у нас сегодня предусмотрена их полная переработка по европейской технологии на приобретённой в прошлом году установке немецкой фирмы «F.B. Lehmann Maschinenfabrik GmbH».

В целом нами соблюдаются все современные стандарты обеспечения технологических режимов хранения заготавливаемого материала. Действующие у нас на всех технологических линиях холодильные установки экологически безопасны. Это подтверждено проведенным 3 года назад аудитом. Хочу отметить, что качество нашей продукции во многом обеспечивается благодаря работе наших коллег из лаборатории (аттестованная лаборатория для проведения анализов входящего сырья и готовой продукции)».

Из выступления начальника отдела маркетинга:

«Сегодня на долю нашей Компании приходится 25% от общего объема производства шоколада и кондитерских изделий в Республике Казахстан, и 8% от объема продаж на казахстанском рынке кондитерских изделий. В наших рекламных буклетах мы сообщаем, что производим следующие виды продукции: карамель, конфеты, ирис, драже, мармелад, шоколад, зефир, печенье и вафли. Продукция экспортируется в Россию, Украину, Беларусь, Германию, Польшу, Нидерланды, Данию, Финляндию, Латвию, Литву, Израиль, Азербайджан и Китай.

Консультанты в своем отчете отмечают, что общая площадь производственной территории (7,08 га), выгодное местоположение, а также существующая инфраструктура (наличие железнодорожного тупика, подъездной путь для автомобильного транспорта, механизмы, используемые для доставки сырья, материалов и отгрузки готовой продукции), дают возможность нашей Компании расширять производство. И это действительно так.

Вы знаете, что в последние годы мы столкнулись с различными угрозами и трудностями в процессе своей деятельности, связанными с усилившейся конкуренцией на рынке. Я отвечал на вопросы консультантов о причинах существенного снижения объемов реализации нашей продукции со второй половины прошлого года. Конечно же, это увеличение объемов поставок дешевой продукции кондитерских фабрик России и Украины, поступающей на рынок Казахстана. Мы имеем дело с массированным демпингом. Вам хорошо известно, что начиная с 2005 года по всем категориям кондитерских изделий объем импорта растет ускоренными темпами. Назову цифры. В 2005 г. было ввезено кондитерских изделий на наш рынок на 5 млрд тенге, а в прошлом, 2014 году объем импорта составил уже 49 млрд тенге. Понятно, что это отразилось на сокращении нашей выручки. Цифры вам хорошо известны.

Я сообщил консультантам о том, как мы работаем с поставщиками сахара, какао-бобов, жиров, ароматизаторов, патоки, муки, орехов.

Доля импортного сырья, получаемого нами, как вы знаете, составляет около 60% всего объема требуемого сырья. В связи с ростом цен на какао-бобы, орехи, жиры и прочие ингредиенты конкурентоспособность нашей продукции снижается. Понятно, что в связи с отсутствием таможенных пошлин на ввоз кондитерских изделий в Казахстан из России и Беларуси, мы были вынуждены осуществлять демпинговую политику, для того чтобы продукция была конкурентоспособной на рынке».

ИЗ ОТЧЕТА КОНСУЛЬТАНТОВ

Компанию отличает высокая техническая оснащенность всех основных производственных операций. По заявлению руководящего менеджмента, за последние

несколько лет произошла существенная модернизация производства с заменой устаревшего оборудования.

Сдерживающим фактором в последние два года являлся низкий уровень продаж. Одна из причин здесь – ограниченный размер бюджетных расходов на маркетинговые исследования и продвижение продукции. Неполная загруженность производственных мощностей представляет возможным наращивать объемы производства. Пересмотр основных подходов к маркетингу может обеспечить рост бизнеса.

Производство шоколада и кондитерских изделий в Республике Казахстан

В 2014 г. производство шоколада и кондитерских изделий в Казахстане составило порядка 100 тыс. тонн продукции. Основными игроками на данном рынке являются сама Компания и ее главный конкурент – АО «Рахат».

В диаграмме № 1 представлены объемы производства шоколада и кондитерских изделий в Республике Казахстан в период с 2009 по 2014 г. в натуральном выражении.

Диаграмма № 1

Объемы производства шоколада и кондитерских изделий в Республике Казахстан за 2009-2014 годы, тонн¹

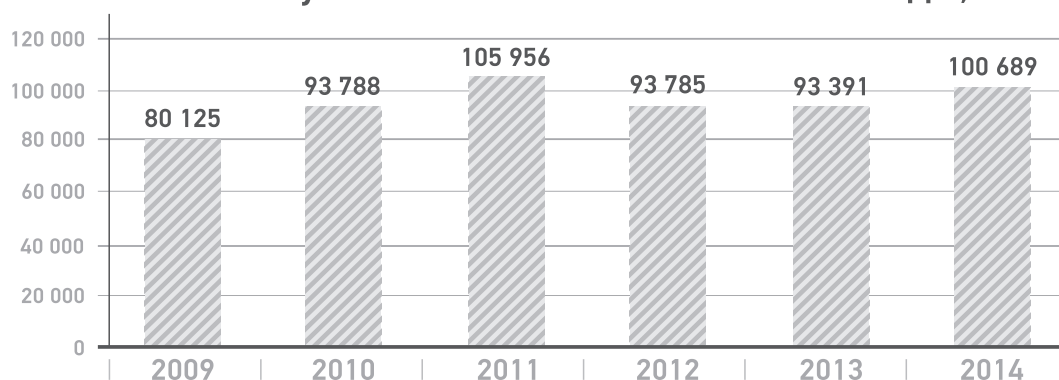
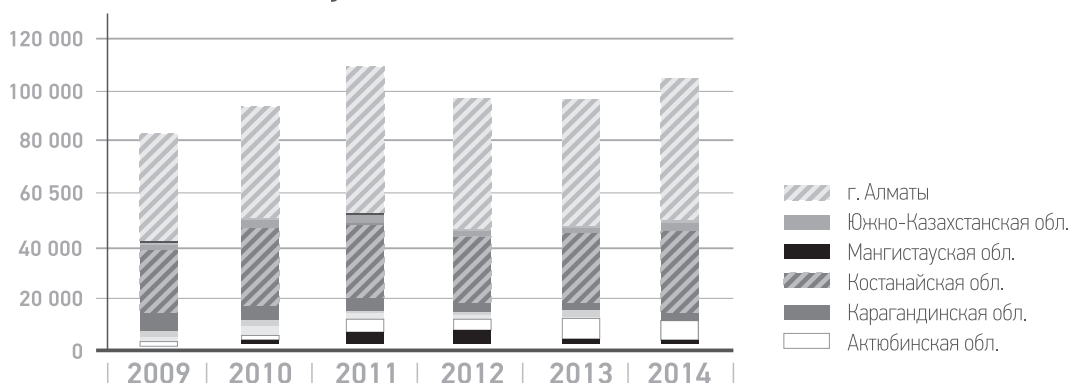


Диаграмма № 2

Производство шоколада и кондитерских изделий в разбивке по областям Республики Казахстан за 2009-2014 годы, тонн¹



¹ Краткий обзор пищевой промышленности Казахстана (2009-2014 гг.). Справочник KazDATA, <http://kazdata.kz/04/2014-12-kazakhstan-production-shokolad-konditerskie-izdeliya.html>

Потребности рынка шоколада и кондитерских изделий в Республике Казахстан в значительной мере удовлетворялись импортной продукцией из других стран, так как объемы местного производства не покрывали весь рынок. Согласно имеющимся данным, в 2014 году объем импорта шоколада (ТНВЭД 1806) составил 192,5 млн долл. США, а кондитерских изделий из сахара (включая белый шоколад), не содержащих какао (ТНВЭД 1704), – 71 млн долл. США. В диаграмме № 3 представлен объем внешней торговли Республики Казахстан шоколадом и кондитерскими изделиями в период с 2010 по 2014 г., выраженный в долл. США.

Диаграмма № 3
Импорт и экспорт шоколада и кондитерских изделий, выраженные в долл. США¹



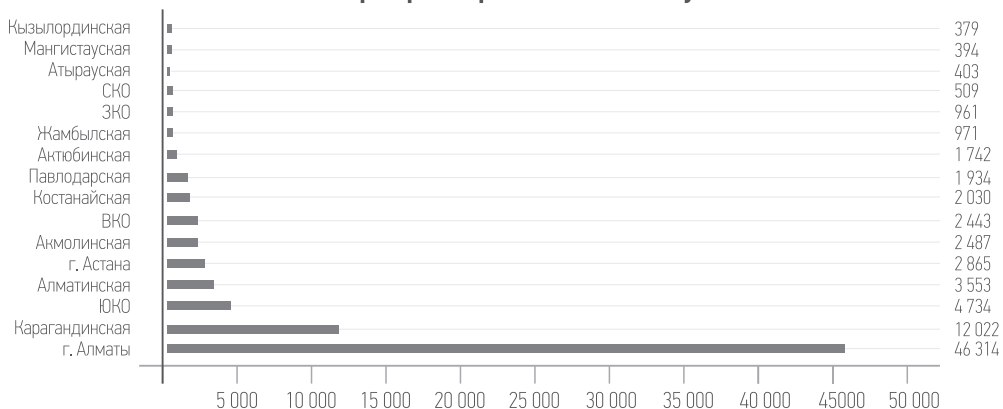
Диаграмма № 4
Импорт и экспорт шоколада и кондитерских изделий в натуральном выражении, тонн¹



В диаграммах с торговым оборотом можно увидеть динамику увеличения импорта шоколада и кондитерских изделий с 2010 по 2013 г. как в денежном, так и в натуральном выражениях. В 2014 году произошел спад объемов импорта. Вместе с тем во внутреннем производстве шоколада и кондитерских изделий наблюдался спад объемов производства с 2011 до 2013 г. с дальнейшим увеличением в 2014 году. При этом в экспорте продукции отмечался стабильный рост в течение всего рассматриваемого периода.

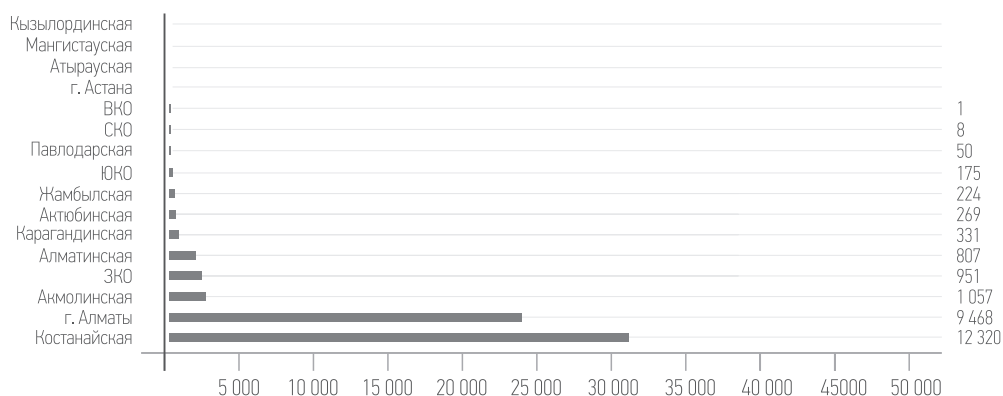
Если рассмотреть импорт и экспорт шоколада и кондитерских изделий в разрезе регионов Республики Казахстан, можно отметить, что наибольшее количество продукции ввозилось в г. Алматы, Карагандинскую, Южно-Казахстанскую и Алматинскую области, что в общем объеме соответствует около 4/5 от общего объема импорта в суммарном выражении (диаграмма № 5).

Диаграмма № 5
Импорт шоколада и кондитерских изделий
в разрезе регионов Республики Казахстан в 2014 г.¹



В разрезе регионов в 2014 г. самый высокий показатель экспорта шоколада и кондитерских изделий был достигнут Костанайской областью. Экспортные поставки производились преимущественно в Российскую Федерацию. На втором месте по объему экспорта находилась продукция из Алматы. В общей сумме всего экспорта шоколада и кондитерских изделий доля этих двух регионов составляла более 85%. (Детали описаны в диаграмме № 6).

Диаграмма № 6
Экспорт шоколада и кондитерских изделий
в разрезе регионов Республики Казахстан в 2014 г.¹



В разрезе стран-поставщиков, согласно данным диаграммы № 7, Россия (около 63 тыс. тонн), Украина (9,2 тыс. тонн) и Турция (6,4 тыс. тонн) являлись основными поставщиками шоколада и кондитерских изделий в Республику Казахстан в 2014 г.

Диаграмма № 7

Основные страны – поставщики шоколада и кондитерских изделий в Республику Казахстан в 2014 г.¹

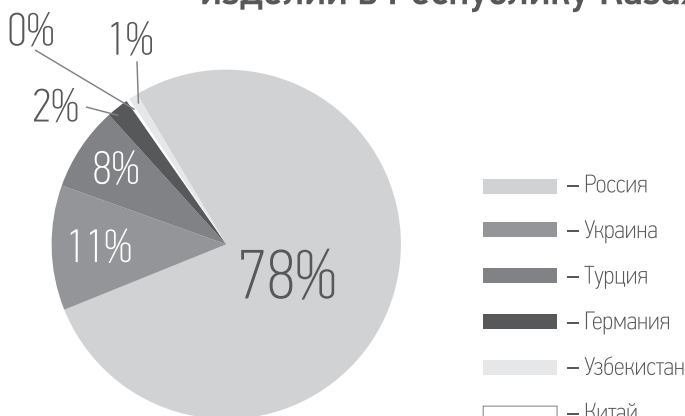
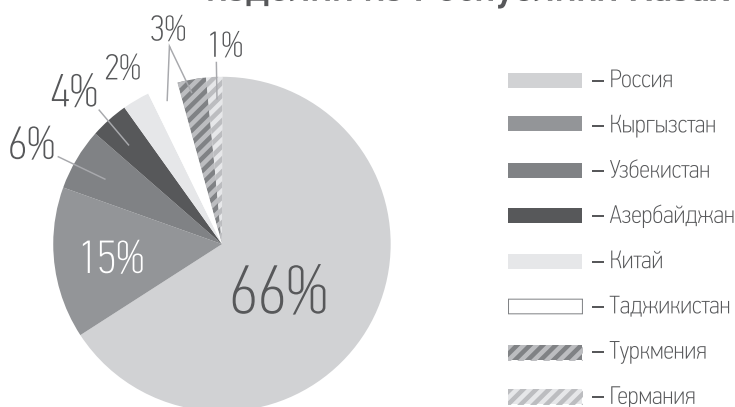


Диаграмма № 8

Основные страны – потребители шоколада и кондитерских изделий из Республики Казахстан в 2014 г.¹



Согласно полученным данным, представленным в диаграмме № 8, 66% (16,4 тыс. тонн) экспорта приходилось на Российскую Федерацию, порядка 15% (3,6 тыс. тонн) поставлялось в Киргизию, и около 6% (1,4 тыс. тонн) поставлялось в Узбекистан. Также незначительная доля казахстанского экспорта приходилась на такие страны, как Азербайджан, Туркмения, Таджикистан, Китай и Германия.

Текущая деятельность Компании

Начиная с 2012 года Компания демонстрировала стабильное финансовое состояние и имела положительную динамику выручки от продаж. В 2013 и 2014 гг. выручка составила 12,3 млрд и 15,8 млрд тенге соответственно. При этом рост продаж положительно повлиял на доходность с ростом значения EBITDA в среднем на 40% в год. Незначительный уровень долга позволял привлекать заемные сред-

ства на дальнейшее развитие бизнеса. В 2015 г. Компания получила заем на сумму 1,5 млрд тенге на реализацию проекта по строительству бисквитного цеха.

В условиях растущего уровня импорта Компания имела относительно небольшие рыночные доли во всех продуктовых группах. Также среди казахстанских производителей не было ярко выраженного лидера, так как доли основных производителей были относительно одной величины. На этом фоне отмечался яркий потенциал Компании по импортозамещению на внутреннем рынке. По данным прогнозов, в среднем отмечался ежегодный 6%-ный рост потребления указанных продуктовых групп.

После девальвации российского рубля в конце 2014 г. цены на продукцию Компании превысили цены российских производителей. В результате на рынке шоколада и кондитерских изделий российские и белорусские товары стали более конкурентоспособны по цене. Результатом описанных изменений стало падение спроса на казахстанскую продукцию в 2015 г.

Несмотря на растущую выручку и рынок, Компания имела слабую проработку стратегического плана маркетинга. Акцент бизнеса был сфокусирован на решении производственных задач среднесрочного плана. Расходы Компании на маркетинг почти в 20 раз отстают от средних расходов в этом секторе в мире.

Вся продукция Компании продавалась под единым брендом. Старый дизайн упаковок и оберточных изделий продукции позволял быть узнаваемым среди возрастной группы потребителей 30-35 лет, но в то же время поколение потребителей до 30-35 лет предпочитало продукцию в более современных упаковках.

Система реализации продукции Компании построена в большей степени через собственную филиальную сеть, что составляло порядка 92% всех продаж. Международная практика в сегменте расфасованных товаров показывает, что производители поддерживают прямые отношения только с самыми значительными сетями, тогда как до 40% продаж осуществляется через дистрибьюторов.

Также производимый портфель продуктов, возможно, не являлся оптимальным, так как включает более 300 позиций, не все из которых доходны, в то время как практикой у лидеров отрасли считается портфель из 50-60 позиций.

Современные производственные линии Компании позволяют выпускать продукцию высокого качества, так как за последние годы проводилось регулярное обновление производственных мощностей. Несмотря на это, загруженность производственных мощностей составляет всего 47% по состоянию на конец 2014 г.

Доля импортного сырья в себестоимости продукции составляет порядка 50%. По этой причине себестоимость продукции возрастает. Последнее резкое увеличение затрат произошло после девальвации национальной валюты в начале 2014 года.

Компания вкладывает значительные ресурсы в развитие и социальное обеспечение персонала. Распространены различные социальные выплаты работникам. Однако это слабо влияет на закрепление молодых специалистов. Текучесть кадров – около 25% по итогу 2014 г.

ВОПРОСЫ

1. В каком направлении следует развиваться «БС» в дальнейшем, чтобы повысить выручку и нарастить загрузку производства?
2. Каким образом «БС» может достичь увеличения продаж на местном рынке?
3. Каким образом следует «БС» налаживать сбыт продукции?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

4

Дисциплина:

«Стратегический менеджмент»

«Управление проектом»

Авторы:

*Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

*Тулеушин К.А.,
управляющий директор –
член Правления АО «НУХ «Байтерек»*

*Ермеков Д.Н.,
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов
АО «НУХ «Байтерек»*

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Хорошо известная сегодня не только в Казахстане, но и за его пределами Компания по производству молочной продукции «ААА*», была создана в 1999 году. Первоначально это было небольшое крестьянское хозяйство. Как признаётся сам основатель Компании г-н ССД*, до приобретения в 1999 году в близлежащем к г. Алматы сельском районе земельного участка для организации крестьянского хозяйства вся его трудовая деятельность, включая годы занятия предпринимательством, была связана в основном с промышленностью (металлургическая отрасль). Поэтому его знания в области технологии производства различной молочной продукции на момент организации Компании были весьма скромными.

Тем не менее решение купить землю и основать на ней такую Компанию им было принято без особых колебаний. Как отмечает сам ССД, он исходил из соображений двоякого рода. С одной стороны, у него к тому времени прочно сформировалось видение перспектив развития бизнеса, обеспечивающего население страны качественными (из натурального сырья) доступными молочными продуктами собственного, казахстанского производства. Не было сомнений в том, что с ростом численности городского населения в стране неуклонно будет расти рынок продовольствия, включая молочную продукцию. При этом казахстанский продукт может стать более предпочитаемым по сравнению с импортом не только по критерию соотношения цены и качества, но и по другим параметрам: доверие, узнаваемость и пр.

С другой стороны, ССД хотел внести свой вклад, пусть даже очень скромный, в развитие сельского хозяйства и пищевой промышленности Казахстана. Он был убежден,

что эти отрасли экономики будут всегда приоритетными с точки зрения обеспечения продовольственной безопасности страны, а также охраны здоровья населения. Тем более что молочная продукция традиционно является важной частью ежедневного рациона питания казахстанских семей.

На первых порах созданная Компания закупала молоко у небольших подворий в близлежащих поселках. Каждая закупаемая партия молока была, как правило, небольшого объема, и закуп производился у множества подворий. Отсюда нередко возникали проблемы с качеством закупаемого молока. ССД вспоминает, что одна небольшая партия некачественного молока могла испортить весь дневной закуп, в результате чего часто приходилось выливать или утилизировать все собранное за день молоко. Это приводило к сбоям в производстве, нарушениям в поставке молочных продуктов на рынок и, конечно же, убыткам.

Для снижения данного риска предпринимались различные шаги. Так, например, проводились разъяснительные беседы с поставщиками молока, а также вводились мотивационные пакеты за поддержание высокого качества сдаваемого продукта. Однако в скором времени стало ясно, что в силу слабой технологической грамотности поставщиков, а также из-за отсутствия у самой Компании на тот период технологии надежного отбора каждой закупаемой партии молока обеспечить высокий уровень качества приобретаемого сырья, к сожалению, было практически невозможно.

Для решения этой проблемы руководством Компании были выбраны два пути:

1. *Найти крупных поставщиков высококачественного молока;*
2. *Создать собственную молочную ферму.*

Крупный поставщик высококачественного молока был найден в соседней Киргизии. Это было предприятие ООО, которое имело свои кормовые угодья и отработанную технологию заготовки и хранения молока. ООО стало поставлять Компании крупные партии молока, предварительно прошедшего, как того требовали условия приемки, минимальную пастеризацию. С технологами ООО были налажены тесные рабочие связи и необходимый обмен деловой информацией.

При создании собственного производства руководство Компании в целях обеспечения высокого качества молока пошло по пути, традиционному для современных крупных молочных ферм на Западе. Прежде всего был взят ориентир на использование современных технологий содержания всего молочного поголовья, а также процессов дойки, кормления и санитарного ухода за дойным стадом. Было закуплено и установлено хорошо зарекомендовавшее себя у западных фермеров оборудование для автоматизированной системы кормления, доения и отслеживания общего состояния дойного стада. Со всей серьезностью руководство Компании подошло и к вопросу селекции поголовья дойного стада, что позволило в течение короткого времени существенно улучшить его продуктивность.

Другой важной частью данного направления работы Компании явился комплекс мер, предпринятых для создания собственной кормовой базы. Понимая, что качество молока и надой в значительной степени зависят от качества кормов, Компания на своей земле стала засеивать высокопродуктивные кормовые культуры, на основе которых местные специалисты разработали технологию получения оптимальной кормовой смеси.

В результате у Компании появилась своя молочная ферма с поголовьем высокопроизводительных дойных коров. Как признался сам ССД, это было важной частью

¹ *Имена и названия изменены*

общей стратегии создания в Компании собственной базы производства высококачественного сырья для изготовления молочной продукции премиум-класса.

Компания продолжала закупать молоко со стороны, однако закупаемое сырье стало использоваться главным образом для производства высококачественной продукции массового потребления. При этом необходимо отметить, что каждая партия закупаемого сырья подвергалась глубокой пастеризации и проходила строгий контроль качества.

Выстраивая структуру всего бизнеса Компании, ССД ориентировался на передовой опыт развития крупных и известных компаний – производителей молочной продукции, поэтому довольно скоро параллельно с развитием и вертикальной интеграцией производства Компания создала свою дистрибьюторскую сеть, которая охватывает в настоящее время г. Алматы и Алматинскую область.

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

На сегодняшний день Компания является одним из лидеров по производству молочной продукции в Алматинском регионе. Финансовые, производственные и рыночные показатели за 2014 г. представлены в следующей таблице.

Финансовые показатели АО «ААА» за 2014 г.

Выручка (млрд тг)	3,4
ЕБИТДА (млрд тг)	0,3
Задолженность	2,1

Производственные показатели АО «ААА» за 2014 г.

Объем производства (тыс. тонн)	14,7
Производственная мощность (тыс. тонн)	25
Загруженность (%)	
Молокоприемный цех	100
Упаковочные линии	30
Доля поставщиков сырого молока (%):	
Собственная ферма	20
Сторонние поставщики	80

Показатели по рынку молока и молочной продукции по состоянию на 2014 г.

Объем рынка (млрд тг)	150
Ежегодный рост рынка (%)	5-6

Показатели узнаваемости

Бренд (компания)	Знают, но не потребляют (%)	Знают и потребляют (%)	Не знают марку (%)
Айналайын (Раимбек)	32	46	21

Бренд (компания)	Знают, но не потребляют (%)	Знают и потребляют (%)	Не знают марку (%)
Мое (RG Brands)	22	33	45
Одари (Синегорье)	18	33	48
Домик в деревне (WimmBillDann)	26	26	49
Адал (Адал)	16	9	75

Отличительными особенностями Компании в сравнении с остальными крупными игроками на рынке молочной продукции республики являются:

1. Вертикальная интегрированность: Компания имеет посевные площади для выращивания корма для коров, молочную ферму с более чем 1000 голов молочных коров, молочную фабрику и свою дистрибьюторскую сеть.
2. Благодаря наличию качественного натурального молока с собственной фермы Компания может позиционировать свою продукцию как произведенную из натуральных продуктов.

В целях дальнейшего повышения эффективности производства и его расширения ССД начал рассматривать несколько направлений развития. В том числе увеличение мощности молочной фабрики, расширение сырьевой базы через построение второй молочной фермы либо развитие сети мелких семейных ферм в ближайшей округе, получение электричества и тепла путем переработки отходов молочной фермы, глубокая переработка мяса – побочного продукта молочной фермы. Реализация этих проектов позволит значительно повысить эффективность и мощность производства, что, по мнению учредителя, увеличит прибыль и создаст запас производственной мощности, необходимый для дальнейшего роста Компании.

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ

Необходимость в увеличении производственной мощности продиктована полной загруженностью молокоприемного цеха, что не позволяет физически увеличить объемы производства. При этом, принимая во внимание высокий износ текущего молокоприемного оборудования, учредитель считает целесообразным произвести полную его замену на новое, что в разы увеличит мощность молокоприемного цеха и позволит использовать недоступный до этого потенциал остальных линий. Общая мощность всей молочной фабрики в результате повысится более чем в два раза.

РАСШИРЕНИЕ СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ

Одним из ключевых конкурентных преимуществ Компании является использование натурального молока высокого качества. На сегодняшний день собственная молочная ферма обеспечивает 20% сырого молока, перерабатываемого молочной фабрикой. Остальное молоко приобретается у сторонних поставщиков, и при нехватке натурального молока частично используется сухое молоко. При этом собственное молоко при производстве молочной продукции не смешивается с другим молоком и выпускается под отдельным брендом, что позволяет клиенту быть уверенным в качестве покупаемых товаров. Учредитель ставит целью максимально обеспечивать про-

изводство сырым молоком высокого качества с собственной фермы, либо молоком от проверенных и надежных поставщиков.

На текущем этапе руководство Компании рассматривает два пути реализации этой задачи: построение второй молочной фермы или создание сети мелких семейных ферм в ближайшей округе. Первый путь с точки зрения реализации понятен, но требует значительных инвестиций. Второй путь предполагает большую организационную работу по отбору кандидатов среди существующих фермеров, предоставление им племенных коров, передачу им технологий, оказание помощи в приобретении необходимого оборудования, проведение обучения и последующее сопровождение. Взамен выбранные фермеры должны будут заключить контракты с Компанией о поставке ей молока.

Преимуществами второго пути являются: значительно больший потенциальный объем молока по сравнению с вариантом построения собственной молочной фермы, меньший объем требуемых инвестиций, финансовая помощь участвующим фермерам от АО «КазАгроФинанс». Кроме этого, ССД видит в этом хорошую возможность оказать мощную поддержку мелким фермерам непосредственно самой Компанией и, что, наверное, более важно, создать успешный образец взаимоотношений молочных фабрик с мелкими семейными фермами.

ПЕРЕРАБОТКА ОТХОДОВ МОЛОЧНОЙ ФЕРМЫ

Компания на своей молочной ферме имеет на сегодняшний день более 1000 коров молочной породы. Результатом жизнедеятельности стада, кроме молока, является навоз в достаточно больших объемах. Небольшая его часть используется для удобрения почвы на полях, где выращиваются корма. Оставшаяся часть раздается бесплатно фермерам и населению окружающих поселков. ССД планирует извлечь максимальную пользу из навоза путем его использования в биогазовой установке для выработки электричества и тепла. По оценкам Компании, выработанного электричества хватит для полного обеспечения потребностей молочной фермы, а попутно образовавшегося тепла будет более чем достаточно для обогрева всех заводских помещений. Все это должно существенно уменьшить операционные расходы (кроме кормов) молочной фермы.

ГЛУБОКАЯ ПЕРЕРАБОТКА МЯСА

Коровье стадо ежегодно дает приплод около 500 телят, половину из которых составляют бычки. После 90 дней от рождения их продают населению по бросовым ценам. Здесь учредитель видит целесообразность в выращивании бычков до 1,5-2-летнего возраста и их использовании для производства высококачественного мяса. Для этого планируется построить отдельную ферму, убойный цех и цех переработки мяса. По предварительным оценкам руководства Компании, это должно дать высокую добавленную стоимость по сравнению с ценой на 90-дневного бычка.

Описание каждого из указанных проектов, требуемое финансирование и эффект от их реализации приведены в Приложении (См). Несмотря на указанные конкурентные преимущества и, казалось бы, очевидную ясность дальнейшего развития, руководство Компании находится в раздумьях. Дело в том, что в результате консервативного подхода к вопросам финансирования и сбалансированного развития всех участков бизнеса, Компания в сравнении с более крупными игроками, такими как «FoodMaster», «Dapone», имеет меньшее покрытие рынка, более узкий ассортимент продукции, меньшее маркетинговое сопровождение и соответственно менее развитые бренды.

АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ

Количество позиций в ассортименте стало иметь все большее значение в последние годы, когда на рынке стали получать широкую популярность и востребованность различные высокомаржинальные продукты, такие как творожные и питьевые йогурты, сырки, разные виды молочных напитков и т. д. В этом сегменте рынка продукция Компании представлена только несколькими позициями. Вследствие появления и популяризации нового ассортимента доля традиционных продуктов на рынке стала уменьшаться. Если Компания не будет реагировать на данные изменения, то со временем узнаваемость и, следовательно, спрос на ее продукцию будут снижаться.

МАРКЕТИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЕНДОВ

В начале своей деятельности Компания для вхождения на рынок и продвижения товаров использовала имидж простой, недорогой, но качественной продукции. Этот имидж не требовал больших маркетинговых затрат и был приемлем для начинающей Компании. Тем более что он хорошо работал в начале 2000-х годов, когда разнообразие молочных продуктов было гораздо меньшим. Сейчас же, когда Компания выросла, производит высококачественную продукцию с соответствующей себестоимостью, в условиях жесткой конкуренции маркетинговое сопровождение становится жизненно необходимой мерой.

ПОКРЫТИЕ РЫНКА

Освоение новых рынков, которыми уже успешно пользуются конкуренты, всегда являлось хорошим способом увеличить доходы Компании. К тому же в условиях снижения доли традиционных продуктов и усиления конкурентов за счет новых видов продукции увеличение доходов благодаря выходу на новые рынки становится критичным. В связи с этим руководство Компании рассматривает проект расширения дистрибьюторской сети, предполагающий создание мобильных офисов и оборудование холодильных складов в регионах, покупку авторефрижераторов. Развитие каждого из этих направлений требует финансовых, человеческих и временных ресурсов.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

Компания имеет возможность обратиться в банки и получить дополнительное финансирование в размере от 1,5 до 2 млрд тг на срок до 5 лет по ставке вознаграждения 10% в год.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

В Компании есть высококвалифицированная, профессиональная команда сотрудников, способных реализовывать сложные задачи и проекты. Однако на данный момент творческий и деловой потенциал персонала используется (по оценке) лишь на 80%. Сам ССД оценивает возможности команды на реализацию новых проектов как ведение 2-3 проектов одновременно. Усиление кадрового состава новыми сотрудниками без потери качества позволит осуществить еще один проект.

ВРЕМЕННЫЕ РЕСУРСЫ

Условия на рынке развиваются и меняются, что провоцирует необходимость своевременного реагирования на них. Запоздалые решения могут привести к значительным негативным последствиям в виде потери доходов, доли рынка и т. д. Поспешные же решения, в свою очередь, могут привести к снижению качества и, как следствие, к потере доверия клиентов.

Приложение

Описание проекта	Возможные риски	Ожидаемый эффект	Требуемые инвестиции, млн тг	Сроки реализации
<p>Расширение производственной мощности. Для реализации необходимо выбрать поставщика оборудования, заключить с ним контракты на поставку, подготовить помещение, осуществить поставку и монтаж оборудования. Реализация проекта обеспечит увеличение производственной мощности до 200 тн/сутки, а также стабильное и непрерывное функционирование молочной фабрики в течение последующих 5-7 лет.</p>	Срывы в сроках производства и поставки оборудования, сбои в финансировании	Более чем двухкратное увеличение производственной мощности	510 млн тг	6 месяцев с момента заказа, инвестиции в начале срока
<p>Увеличение сырьевой базы: создание второй молочной фермы. Создание молочной фермы предполагает построение коровников, доильного зала, залов для содержания новорожденных телят, телят от 1 до 3 месяцев, зала для стельных коров и др. помещений. Кроме этого, необходимы покупка и установка комплекса различного оборудования, включая доильное, родильное, оборудование для залов содержания телят и коров, для чистки залов и др.</p>	Ошибки в планировании расположения объектов фермы, в построении, срывы в сроках поставки, в своевременном финансировании	+20 000 литров ежедневно	1,8-2 млрд тг	1 год, инвестиции – 30% в начале, 30% через 3 месяца, 20% через полгода, 20% через 9 месяцев. Выход на полную мощность через 4 года.

Описание проекта	Возможные риски	Ожидаемый эффект	Требуемые инвестиции, млн тг	Сроки реализации
<p>Увеличение сырьевой базы: создание сети мелких молочных ферм. Создание сети мелких молочных ферм предполагает несколько этапов: отбор небольших ферм, отвечающих соответствующим требованиям, заключение трехстороннего соглашения с АО «Каз-АгроФинанс» (КАФ) и фермером-кандидатом, проектирование фермы, покупка, установка оборудования, передача коров фермеру, обучение и сопровождение</p>	<p>Отказ фермера от сотрудничества на этапах реализации, задержка или срывы в финансировании со стороны КАФ, несоблюдение технологии фермером</p>	<p>+ 18 000 литров ежегодно</p>	<p>-</p>	<p>2 года</p>
<p>Переработка отходов молочной фермы. Биогазовая установка и тепличный комплекс позволят использовать побочные продукты от основной деятельности. Переработка навоза позволит получить биогаз и тепловую энергию. Тепловая энергия в зимнее время будет направлена в тепличный комплекс, а биогаз круглогодично преобразуется в электроэнергию для нужд молочной фермы и молочной фабрики.</p>	<p>Возможные риски в наладке оборудования, обеспечении бесперебойности его функционирования, в установке и поставке электричества и тепла</p>	<p>+ 150 млнт тг / год</p>	<p>380 млн тг</p>	<p>1 год</p>
<p>Глубокая переработка мяса. Ежегодно приплод бычков составляет ок. 900 голов, выбраковка КРС из основного стада ок. 350 голов (25% от дойного стада). Себестоимость 1 кг мяса составляет ок. 900 тенге/кг, цена реализации на рынке Алматы ок. 1500 тг/кг. На первом этапе планируется поставка мяса в крупнокусковой переработке в вакуумной упаковке, на втором этапе – производство мясных полуфабрикатов.</p>	<p>Сроки производства и поставки оборудования, финансирование; изучение новой технологии; продвижение на рынок нового для Компании продукта</p>	<p>+ 300 млнт тг / год</p>	<p>300 млн тг</p>	<p>1 год</p>

Описание проекта	Возможные риски	Ожидаемый эффект	Требуемые инвестиции, млн тг	Сроки реализации
<p>Покрытие рынка. Выход в регионы Казахстана и создание четырех дистрибьюторских центров: Юг (Шымкент, Кызылорда), Восток (Семей, Усть-Каменогорск, Павлодар), Центр (Астана, Караганда, Жезказган), Запад (Ақтау) за счет аренды земельных участков и установки мобильных торговых офисов-складов.</p>	Срывы в финансировании, проблемы с наймом персонала на местах	+50% к ежегодной прибыли от реализации готовой продукции	144,5 млн тг	2 года, увеличение прибыли постепенно в течение 3 лет, начиная с 1-го года
<p>Маркетинговое сопровождение и развитие брендов. Меры в этом направлении предполагают разработку нового бренда, корректировку существующего бренда с учетом нового бренда, разработку и реализацию маркетингового сопровождения брендов.</p>	Ошибки в определении позиционирования нового бренда, неэффективная реализация маркетингового сопровождения	+15% к ежегодной прибыли	2 млн тг – разработка брендов 50 млн тг – маркетинговое сопровождение	2 года, реализация эффекта постепенно, начиная с 6-го месяца до конца 2-го года

ЗАДАНИЕ

1. Приоритизируйте направления развития Компании.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

Мороженое – удивительный продукт, способный дарить ощущение прохлады в жаркие летние дни, поднять настроение и доставить массу удовольствия и приятных ощущений. Откуда пришло мороженое и где его родина, трудно сказать достоверно. Безмолочные замороженные десерты были завезены в Европу с Востока. Впервые они были описаны в путевых журналах Марко Поло. Первое, самое что ни на есть настоящее мороженое начали производить в Италии.

Следует отметить, что мороженое – не только вкусный, но еще и полезный продукт. Оно богато витаминами и минеральными веществами. Тут и полезные для глаз и кожи витамины А, В, D, Е и Р, тут и фосфор для костей и роста, магний, калий и железо. Кроме того, ученые постоянно подчеркивают, что потребление мороженого увеличивает в организме количество гормона счастья – серотонина. Он улучшает память, поднимает настроение и помогает справиться со стрессами.

...Погода в середине весны 2009 года была необычайно теплой для Казахстана. Сезон продаж для компании «Шин-лайн» (далее – Компания) начался достаточно оптимистично. Загрузка производственных мощностей приближалась к своему максимуму. Андрей Шин, основатель и главный идейный вдохновитель Компании – лидера по производству мороженого в Казахстане, был очень доволен ростом продаж на более чем 30% по сравнению с прошлым годом. Тем не менее он хорошо осознавал, что вскоре за жарким летом придет холодная зима, и продажи мороженого упадут практически до нуля. Серьезные сезонные колебания продаж доставляли Компании немало хлопот, которые с ее ростом становились все более и более значимыми. Он беспокоился, что этой зимой придется отправить в

№5

ЛИДЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ МОРОЖЕНОГО В КАЗАХСТАНЕ: ПРОБЛЕМЫ НА ПУТИ К РОСТУ

Дисциплина:
«Стратегический менеджмент»

Авторы:
*Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

*Тулеушин К.А.,
управляющий директор –
член Правления АО «НУХ «Байтерек»*

*Лим М.В.,
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов
АО «НУХ «Байтерек»*

*Шин А.А.,
учредитель АО «Шин Лайн»*

отпуск уже 400 человек, прекратить закуп сырья (молока) у фермеров, а загрузку производства снизить до 5%. Кроме того, необходимо будет забрать на склад тысячи морозильных камер по всему Казахстану, а некоторые оставить полупустыми в магазинах. Расширение Компании с каждым годом увеличивало и масштабы сезонных проблем.

Рост Компании более чем в 10 раз за последние 7 лет требовал новых подходов к решению операционных и стратегических задач. До сих пор Компания развивалась интуитивно, без формализованного бизнес-плана. В связи с этим разработка долгосрочной стратегии развития стала основной темой следующего заседания совета директоров Компании. По его итогам было решено, что основными задачами новой стратегии должны быть:

1. *Дальнейший рост доходов Компании;*
2. *Сглаживание сезонных колебаний объемов продаж Компании;*
3. *Снижение текучести кадров;*
4. *Повышение эффективности производства и дистрибуции.*

Исполнение вышеуказанных задач было возложено на правление Компании, в состав которого входили генеральный директор Владимир Пак, директор по дистрибуции Валерий Ким, директор по продажам и маркетингу Арман Ахметов, директор по производству Иван Козлов.

Через 3 месяца правление должно внести новую концепцию развития Компании на предстоящие 10 лет, которая будет отвечать вышеуказанным задачам.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Компания была основана в г. Алматы в сентябре 2002 года. Был построен завод по производству мороженого с начальным объемом производства около 3 тонн продукции в сутки. С каждым годом объем производства рос практически на 25%. Так, с 2002 года из-за нехватки производственных мощностей Компания несколько раз увеличивала производство путем установки дополнительных линий, достигнув таким образом производительности в 25 тонн мороженого в сутки.

В 2005 году было запущено производство асептического молока и лапши быстрого приготовления. Тем не менее основная доля продаж (95%) все еще приходилась на продажи мороженого. Компания изначально была представлена только в г. Алматы. С ростом Компании была сформирована собственная служба дистрибуции. Сегодня «Шин-лайн» имеет базы практически во всех городах РК. Также осуществляется экспорт в Киргизию и Россию через партнеров-дистрибьюторов (менее 10% выручки составляет экспорт).

С начала своей деятельности Компании удалось отвоевать 10-15% внутреннего рынка за счет хорошего ассортимента и приемлемой ценовой политики.

ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ

Рыночная позиция

Ключевым продуктом Компании является мороженое – около 95% всей выручки. Компания – один из лидеров по производству и реализации мороженого в Казахстане и занимает около 15% рынка. По данному направлению Компания активно сотрудничает с зарубежными организациями в части приобретения новых рецептур морожено-

го, производственного и торгового оборудования. Также Компания является дистрибьютором российского мороженого в Казахстане.

Кроме того, «Шин-лайн» занимается производством и реализацией асептического молока и продуктов быстрого приготовления (менее 5% продаж). По данному виду продукции Компания имеет менее 1% рынка. Она заинтересована в дальнейшей диверсификации своей деятельности путем производства других видов продукции, которая сможет достигнуть максимальной синергии с производством мороженого.

Продукция и ценообразование

Компания выпускает более 300 различных видов мороженого, которое предлагается в доступном (нижнем) ценовом сегменте. В качестве дистрибьютора российского мороженого Компания предлагает покупателям более дорогое мороженое в верхнем (премиальном) ценовом сегменте. В среднем и суперпремиальном (HoReCa) ценовых сегментах Компания не представлена.

Рынок мороженого характеризуется низкой чувствительностью спроса на колебания по цене, в связи с чем Компания ежегодно корректирует цены в соответствии с инфляцией.

Маркетинг, брендинг, сбыт

Во всех регионах Казахстана Компания представлена собственной дистрибьюторской сетью, за исключением г. Жезказгана, Семей, Талдыкоргана, где она сотрудничает с дистрибьюторскими компаниями. Бренд «Шин-лайн» имеет хорошую узнаваемость среди населения, но вместе с тем ассоциируется только с недорогим мороженым.

Логистика и складирование

Логистика (дистрибуция) Компании требует строгого соблюдения температурного режима по всей логистической цепочке от производства до конечного потребителя. Максимальная температура хранения составляет -18°C . При более высоких температурах (выше -15°C) в нем начинают происходить необратимые изменения. Благодаря модернизации производства и новой упаковке срок хранения удалось увеличить с 12 до 18 месяцев.

Начальным звеном в холодной цепочке является завод, с которого продукция поступает на распределительный склад. Последний достаточен для хранения месячного запаса продукции, но не позволяет делать заготовку продукции в зимний сезон для удовлетворения спроса весной и летом. Далее с распределительного склада на собственных грузовиках, оборудованных морозильными камерами, мороженое отправляется на региональные склады. Оттуда продукция поступает в морозильные лари, расположенные в небольших розничных магазинах (около 65%), супермаркетах (30%) и на базарах (5%).

Поскольку розничные магазины и базары не имеют требуемой инфраструктуры, Компания самостоятельно закупает и размещает морозильные лари в местах продажи продукции. Ежегодно Компания закупает почти 2000 ларей для наращивания продаж по всему Казахстану. Содержание собственного парка ларей в зимний период требует существенных финансовых затрат ввиду их небольшой заполняемости продукцией в этот сезон. Однако такие лари могут быть использованы для хранения любой замороженной продукции, и это дает возможность для известной компенсации затрат.

Производство

Продажа мороженого имеет ярко выраженную сезонность. Летом продажи возрастают в 10-15 раз, осенью падают на столько же. От продаж зависит объем производства, которое в сезон работает круглосуточно и загружено на 100%, а в несезон – менее чем на 5%.

Основную часть себестоимости занимает молоко, которое закупается у местных производителей. Соответственно в зимний период Компания прекращает закуп молока у фермеров. За зиму фермеры находят новых клиентов и не всегда могут удовлетворить спрос со стороны Компании в весенний период.

Кроме того, Компания с начала образования постепенно увеличивает казахстанское содержание в себестоимости продукции, которое на сегодня составляет уже порядка 65%. Налажен выпуск собственной упаковки, вафельных стаканчиков, бумажной тары и др.

Производство характеризуется достаточно хорошим качеством, доля брака – менее 1%.

Финансовые показатели

Выручка в 2008 г. составила 1,8 млрд тенге, EBITDA – 19%, соотношение задолженности к EBITDA – 2,6. Компания имеет свободные денежные средства в размере 0,6 млрд тенге, которые могут быть использованы для инвестиционных целей.

Организационная структура

Головной офис Компании находится в Алматы, а филиалы – почти во всех городах Казахстана. Компания имеет также отделения в Омске, Екатеринбурге и Челябинске. Основными подразделениями являются коммерческий отдел, отдел производства и отдел логистики. Первый отвечает за продажи продукции, второй – за производство на фабрике в Алматы, а также за контроль качества и закуп сырья. Отдел логистики обеспечивает своевременные поставки готовой продукции в розничные сети и дистрибьютерам.

В зависимости от сезона количество работников достигает 500 человек. Текущая численность кадров составляет 67%. В основном это производственный и коммерческий персонал, который сокращается с 450 до 50 человек в зимний период. Административный персонал практически не меняется.

ОБЗОР РЫНКА МОРОЖЕНОГО В КАЗАХСТАНЕ¹

Объем рынка

Объем казахстанского рынка мороженого в 2009 году, по данным «Euromonitor», составил порядка 30 тыс. тонн, из которых около 40% – это импортная продукция. Динамика роста этого рынка в целом положительна и составляет примерно 4-5% в год в натуральном выражении. В дальнейшем ожидается небольшое замедление роста рынка до 3% в год.

Среднедушевое потребление мороженого в Казахстане составляет примерно 2,3-2,4 кг в год, при этом наибольшая доля его потребителей проживает в городах с высокой численностью населения. Этот показатель достаточно далек от развитых стран, в которых потребление может превышать 10-15 кг на человека.

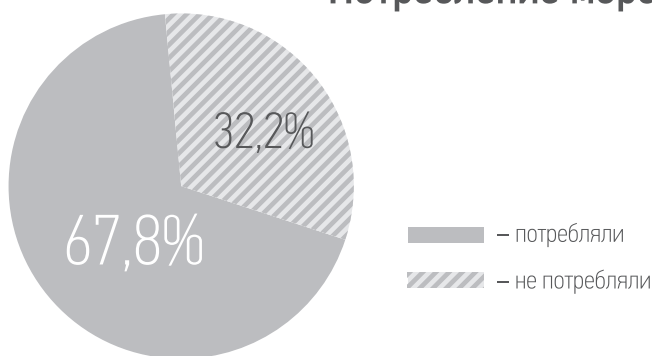
По ценовым категориям рынок можно разделить на четыре сегмента: доступный (нижний), средний, премиальный (верхний) и суперпремиальный (HoReCa). При этом маржинальность продукции растет от сегмента к сегменту.

Потребление

Благодаря массовому промышленному производству сегодня мороженое доступно по всему миру. По данным исследования «Media Marketing Index»², проводимого компанией TNS Gallup Media Asia, видно, что в 2008 году в Казахстане потребляли мороженое 67,8% населения (диаграмма № 1).

Диаграмма № 1

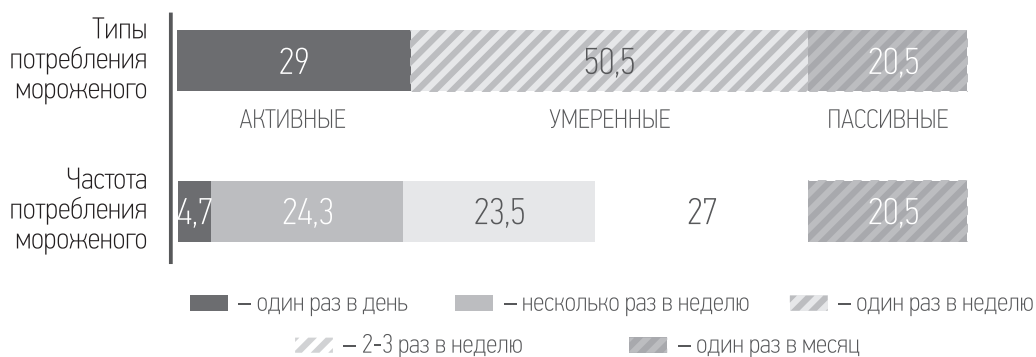
Потребление мороженого в РК, %



Но, как видно, всеобщей любви к мороженому недостаточно, для того чтобы оно стало продуктом активного повседневного спроса. Как показали результаты опроса, только 4,7% казахстанцев потребляют мороженое один раз в день или чаще. Наибольшая же часть (27%) предпочитает потреблять два-три раза в месяц (диаграмма № 2).

Диаграмма № 2

Частота потребления и типы потребителей мороженого, % от респондентов



Анализируя данные за 2008 год по знанию марок мороженого и его потреблению, можно сделать вывод о том, что мороженое «Бомба» (бренд компании «Шинлайн») занимает лидирующие позиции как по знанию (51%), так и по потреблению (38%). Второе место занимает мороженое от производителя Food Master. Эту марку

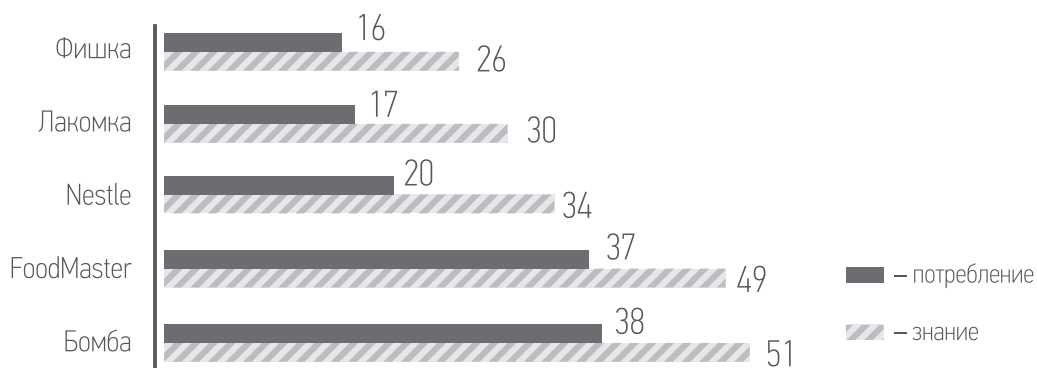
¹ <http://www.tns-global.kz/ru/publication/publ201.php>

² По данным MMI (опрос проводился в 20 городах Казахстана с населением 100 тыс. и более), среди людей в возрасте от 15 лет и старше. Объем выборки составляет 3000 респондентов.

знают 49% опрошенных, а потребляют 37%. Замыкает пятерку лидеров марка «Фишка» с процентными показателями по знанию и потреблению 26% и 16% соответственно (диаграмма № 3).

Диаграмма № 3

Знание и потребление марок мороженого. Топ-5, в % от потребителей мороженого



Существует множество разнообразных видов и сортов мороженого. Это пломбиры, крем-брюле, замороженные соки, брикеты, эскимо и другие. Красное, белое, желтое, зеленое, фруктовое, шоколадное, ванильное – на любой вкус. Технологии производства мороженого постоянно совершенствуются, а творческие идеи дизайнеров и просто оригиналов не иссякают. Среди казахстанцев наибольшей популярностью пользуется пломбир. Наименьшее же количество потребителей предпочитает фруктовый лед (диаграмма № 4).

Диаграмма № 4

Предпочтения по типу мороженого, в % от потребителей мороженого



ЗАДАНИЕ

Проанализируйте текущее состояние Компании и выработайте рекомендации по следующим направлениям:

1. Сглаживание сезонных колебаний доходов и текучести кадров Компании;
2. Нарращивание доли рынка мороженого в Казахстане;
3. Увеличение загрузки производственных мощностей в несезон.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz



АО «ЭКОТОН+»: СТРАТЕГИЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

Дисциплина:
«Стратегический менеджмент»

Авторы:
*Бишимбаев К.В.,
председатель Правления
АО «НУХ «Байтерек»*

*Жайлаубай Е.Д.,
директор департамента
стратегии и приоритетных
проектов АО «НУХ «Байтерек»*

*Хамзин Б.С.
руководитель проекта,
департамент стратегии
и приоритетных проектов
АО «НУХ «Байтерек»*

*Саканова К.А.
финансовый директор АО «Экотон +»*

О КОМПАНИИ

История создания ОАО «Экотон+» началась 14 января 2002 года. Название «Экотон» было придумано как производное двух слов «ЭКОлогический беТОН». На сегодняшний день АО «Экотон+» является компанией по производству изделий из ячеистого бетона автоклавного твердения (популярное название – газобетон). Предприятие производит газобетон на двух заводах в городах Астане и Актобе с проектной мощностью по 200 тыс. куб. метров в год. Совокупная производственная мощность составляет около 400 тыс. куб. метров продукции в год.

Завод в Астане был построен в течение года с момента создания Компании и запущен в 2004 году. В 2007 году было принято решение о строительстве завода в Актобе, который был запущен в марте 2008 года. Завод в Актобе является дочерней компанией АО «Экотон+» и называется «Экотон Батыс».

В течение последних лет Компания демонстрировала хорошие показатели роста. Однако со стороны акционеров руководству Компании ставится задача по сохранению темпов роста в дальнейшем.

ПРОДУКТ

Газобетон представляет собой искусственный камень с равномерно распределенными порами (ячейками). Главная идея отражена в названии: внутри материала содержатся поры – равномерно распределенные ячейки, которые обеспечивают улучшенные физико-механические свойства бетона. Из-за того, что поры значительно уменьшают плотность материала, его масса также заметно меньше, чем у цементно-песчаного раствора. Поэтому к приведенному

словосочетанию «ячеистый бетон» иногда добавляют прилагательное «легкий». Газобетон предназначен для строительства многоэтажных жилых, общественных и промышленных зданий, домов усадебного типа, ИЖС. Он имеет следующие преимущества по сравнению с другими стеновыми материалами:

- 1. Экономичность.** За счет меньшей теплопроводности стены возводятся ориентировочно в 1,6–1,8 раза меньше, чем при использовании обычного рядового кирпича. Точные геометрические размеры упрощают чистовую отделку готовых стен. Из-за легкости веса расходы на фундамент меньше на 30%.
- 2. Быстрота монтажа и обработки.** Газобетонные блоки «Экотон» легко обрабатываются простейшими инструментами (ножовкой, топором, рубанком), легко пилятся, строгаются и сверлятся. Благодаря легкости в обработке, а также крупным размерам и точным геометрическим формам блоков трудозатраты и время на монтаж по сравнению с другими материалами сокращаются на 30–40%.
- 3. Повышенные теплоизоляционные качества.** Теплофизические качества позволяют зданиям, построенным из газобетонных блоков «Экотон», удерживать тепло и делают поверхность стен теплыми при прикосновении. Заключенный в порах воздух приводит к теплоизоляционному эффекту. Благодаря высокому термическому сопротивлению здания из газобетона при эксплуатации позволяют снизить расходы на отопление.
- 4. Экологичность.** При производстве газобетона «Экотон» используется высокотехнологичное немецкое оборудование «YTONG» и только натуральное сырье. Это кварцевый песок, цемент, известь, гипс и вода. Коэффициент экологичности газобетона, по данным Минздрава, составляет 2.0 и уступает только дереву.
- 5. Аэропроницаемость.** Газобетон предотвращает значительные потери тепла зимой, позволяет избежать слишком высоких температур летом и регулирует влажность воздуха в помещении. Он сохраняет в помещениях свежий воздух, способствуя созданию благоприятного микроклимата, особенно полезного при легочных и сердечно-сосудистых заболеваниях.

Основной заменитель для газобетона – это традиционный кирпич.

Сравнение газобетона «Экотон» с другими стеновыми материалами

Наименование материала	Газоблок Б 400 400*250*600	Силикатный кирпич 120*88*250
Толщина кладки стены	400 мм	630 мм
Цена материала	18 тыс. тенге за 1 м ²	20 тенге за 1 шт.
1. Затраты на материал, тенге	7 200	4 540
2. Расходы на клей*, тенге	240	–
3. Расходы на раствор**, тенге	–	1 950
4. Оплата труда, тенге	1 000	2 520
5. Промежуточная штукатурка***, тенге	–	220
ИТОГО, тенге	8 440	9 230

* Расход на 1 куб. м кладки – 12,5 кг клея по цене 1 кг – 48 тенге.

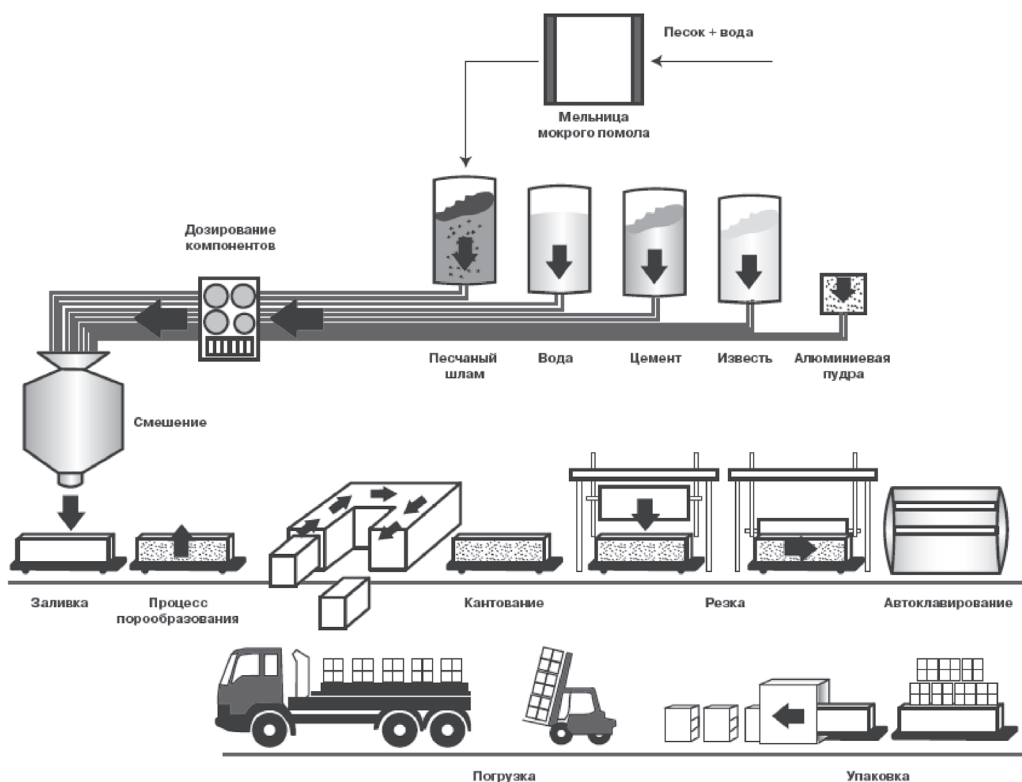
** На 1 куб. м кладки закладывается около 360 кг раствора, или 100 кг цемента (30 тыс. тенге), песок.

*** Норма – 1,99 кв.м штукатурки на 1 куб. м кладки при цене за 1 ед. 179 тенге.

Наименование	Размеры одного изделия			Марка прочности кг/см ²	Морозостойкость, цикл	Масса 1 м ³ , кг	Теплопроводность, Вт/м ² С
	Ширина	Длина	Высота				
Кирпич керамический	120	250	88	М 100	50	1 212,12	0,5–0,8
	120	250	65				
Кирпич силикатный	120	250	88	М 100	35	1 818,18	0,7–1,2
Газобетонные блоки	100	600	250	от М 25 до М 50	35 75	500 600	0,11–0,14
	200	600	250				
	300	600	250				
	400	600	250				

ПРОИЗВОДСТВО

В 2013 году заводом в г. Астане было выпущено 180 219 м³ готовой продукции, что соответствует 91% загрузки мощности против 86% загрузки мощности в 2012 году. По итогам 2013 года загрузка мощностей завода в Актобе составила 104%. Совокупная загрузка мощности по двум заводам составила 97%.



Производство газобетона осуществляется на немецком оборудовании «YTONG». Средний срок службы такого немецкого завода при правильной эксплуатации и свое-

временной модернизации составляет не менее 50 лет. Высокое качество продукции достигается благодаря процессу автоклавирования при высоких температуре и давлении, а также точным линейным параметрам. Производственный процесс в Компании характеризуется высокой степенью автоматизации и механизации, за счет чего минимизируется влияние человеческого фактора на технологический процесс. Вследствие этого продукция имеет более высокие качественные характеристики. Производство газобетона является безотходным. Брак, составляющий до 0,5% от объема выпуска готовой продукции, полностью дробится и реализуется как утепляющий строительный материал – газобетонный гравий.

Основными материалами, используемыми для производства, являются: песок, цемент, известь, алюминиевая пудра. Песок Компания добывает на собственных карьерах вблизи г. Астаны и Актобе. Остальные материалы приобретаются на рынке, поскольку ввиду относительно небольших объемов потребления ставить свои производства по данным материалам не имеет смысла.

Выше были схематично представлены этапы технологического цикла производства.

ПРОДАЖИ

С момента запуска первого предприятия в 2004 году до конца 2013 года заводами произведено 1 770 тыс. м³ газобетона, реализовано – 1 762 м³.

Динамика производства, м³

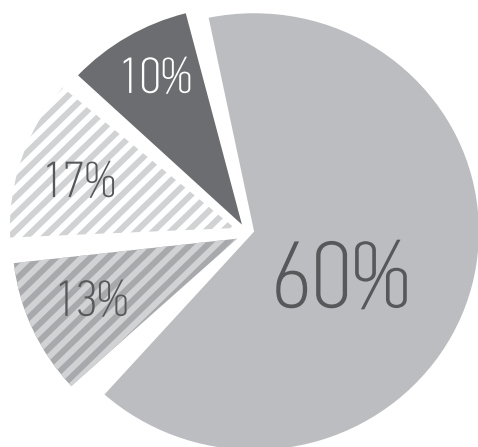


Спад производства и реализации продукции завода в г. Астане в 2008–2011 гг. связан с экономическим кризисом в стране в период 2008–2009 гг. Ощутимый урон от кризиса в первую очередь получили банковская и строительные отрасли республики. Кризис также совпал с периодом запуска второго завода в Актобе. Благодаря государственной поддержке строительная отрасль начала восстанавливаться начиная с 2011 года. В 2012 году Компания смогла выйти на докризисный объем производства. В 2013 году стабильный рост экономики и строительного сектора положительно отразился на развитии Компании.

По экономическим соображениям продукция Компании является региональным товаром, ее реализация выгодна в рамках эффективного транспортного плеча. Таким образом, география продаж носит локальный характер с единичными прецедентами отгрузок на 500 км и более.

Потребителями продукции АО «Экотон+» являются следующие категории: круп-

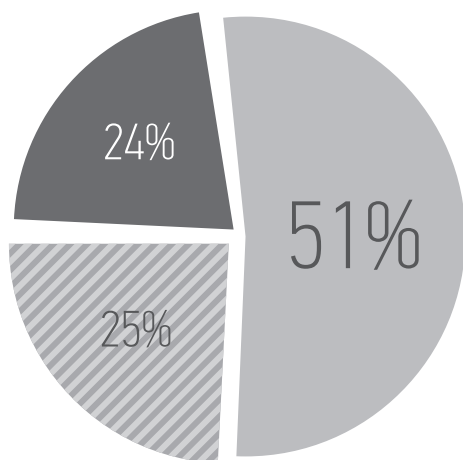
ные девелоперы, средние и мелкие застройщики, частные лица в рамках ИЖС. Основная доля продаж Компании приходится на крупные девелоперские компании («Sembol», «VI Group», «High Vill» и др.). В 2013 году на долю крупных девелоперов Астаны пришлось 60% от всего реализованного объема. 10% продукции было отгружено в близлежащие регионы.



Потребители завода в г. Астане

- регионы
- крупные строительные компании
- другие юридические лица
- физические лица

Источник: данные Компании за 2013 год



Распределение продукции АО «Экотон+» по регионам

- г. Астана
- другие регионы Казахстана
- г. Актобе

Источник: данные Компании за 2013 год

В 2013 году основным рынком сбыта продукции компании АО «Экотон+» стал город Астана, где активный спрос на стеновые материалы был обусловлен высокими темпами строительства. Чтобы обеспечивать удовлетворение спроса в Астане, Компания транспортировала продукцию с завода в Актобе.

На рынках г. Актобе и Актюбинской области Компания занимает почти весь рынок газобетона с долей около 90%. Продукция завода реализуется также в г. Атырау, Актау, Уральске и др.

Товар, не реализованный на рынках Астаны и Актобе, Компания старается поставлять в регионы Казахстана, а также рассматривает возможности углубления на рынке России. Для этого было открыто представительство в Оренбурге. Компания реализует продукцию по утвержденному прайс-листу. Ввиду лидирующих позиций на рынке, более высокого качества продукции и возможности предоставлять достаточные объемы продукции цена на газобетон Компании немного выше, чем у конку-

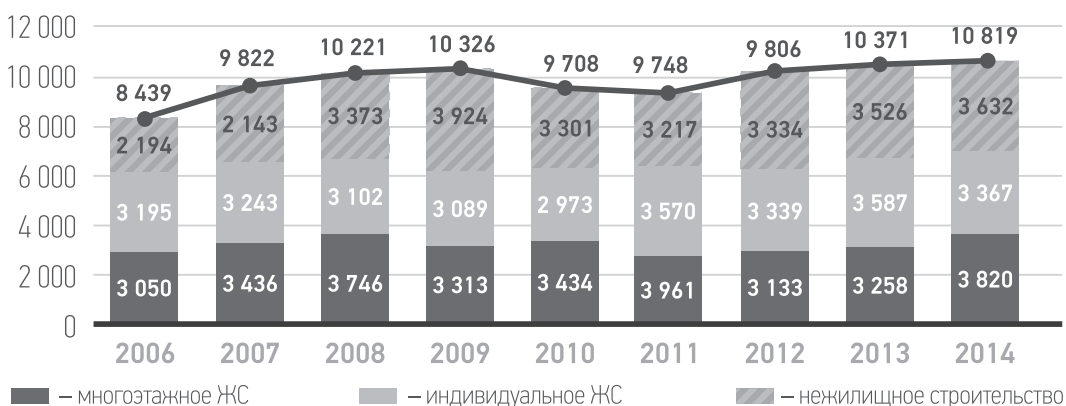
рентов. В то же время в зависимости от объема реализации Компания предоставляет скидки – чем больше объем, тем больше скидка. В 2013 году АО «Экотон+» утвердило единую систему оплаты для всех категорий клиентов – 100%-ная предоплата закон-тракованного объема продукции.

Продажи газобетона носят выраженный сезонный характер, поскольку напрямую зависят от строительных работ. В теплое время года продажи существенно вырастают, в холодное время года уменьшаются. Однако Компания не останавливает производство в периоды уменьшения продаж, а работает «на склад», пополняя запасы готовой продукции, чтобы обеспечивать продажи в пиковые месяцы.

РЫНОК

В целом рынок строительства в Казахстане был относительно стабилен в течение 10 лет. Объемы строительства примерно одинаково распределены между многоэтажным жилищным, индивидуальным жилищным и нежилищным строительством.

Объем строительства в Республике Казахстан, тыс. м²



Текущий уровень обеспеченности жильем населения Казахстана в 2012 году составил 19,6 м² на душу населения, что отстает от современных стандартов ООН, которые соответствуют обеспеченности не менее 30 м² на человека без учета качественных показателей жилья.

Обеспеченность жильем в мире, м² на душу населения



Из факторов, которые могут оказывать приоритетное влияние на дальнейшее развитие строительного рынка РК, можно перечислить следующие:

- *рост численности населения с темпом 1,3% в год. В 2011 году население РК составило 16,7 млн человек, впервые превысив значение 1991 года;*
- *низкая текущая обеспеченность жильем (м² на чел.) в РК в сравнении с другими странами;*
- *низкий уровень доходов населения: месячная зарплата позволяет приобрести 0,6 м² жилья;*
- *несоответствие уровня обеспеченности жильем в РК уровню доходов населения (ВВП/душу) в сравнении с РФ и другими странами;*
- *рост экономики РК (рост ВВП до 2015 г. – 7% в год) и рост сопоставимых денежных доходов населения (более равномерное распределение доходов, чем в РФ);*
- *современные технологии и материалы будут распространяться быстрыми темпами (типовые решения, быстровозводимые дома);*
- *государственная поддержка строительной отрасли жилья через систему жилищных строительных сбережений и финансирование застройщиков сохраняются как минимум до 2014 года;*
- *высокая вероятность второй волны финансово-экономического кризиса.*



Учитывая эти факторы, Компания ожидает, что реалистичный прирост строительства до 2020 года составит 3–5% в год.

Астана имеет самые высокие показатели по объему строительства и темпам прироста, которые на протяжении последних 7 лет составляют не менее 5% в год. В настоящее время столица по уровню застройки занимает лидирующее положение в республике.

В целом на долю 7 крупных городов страны приходится 70% от общего объема строительства в РК на протяжении последних 7 лет.

Другие стеновые материалы, которые используются при строительстве, включают керамический и силикатный кирпичи, пеноблоки и другие материалы. По экспертным данным, объем нежилого строительства с материалом стен из ГБИ (газобетонных изделий) составляет порядка 50% за счет возведения гостиниц и бизнес-центров. ГБИ является знакомым, опробованным и проверенным материалом, которому доверяют строители. Однако не знакомы с материалом сами жители построенных многоэтажных домов и индивидуальные застройщики, что формирует ощущение неизвестного материала.

Использование материалов в застройке:



Спрос и предложение в РК по стеновым материалам, в частности по ГБИ, различаются в зависимости от географического расположения. Ниже представлены данные по географическому распределению:

	Площадь застройки 2014 г., тыс. м ²	Объем стеновых материалов, тыс. м ²	Производствен- ные мощности ГБИ, тыс. м ² (с учетом новых заводов)	ГБИ отно- сительно всего объема застройки	Потенциальный неудовлетво- ренный спрос при доле про- никновения ГБИ 30%, тыс. м ²
Акмолинская	581	261	110	42%	* поставки в Астану
Актюбинская	703	315	570	180%	-
Алматинская	1 262	442	-	0%	133
Атырауская	803	361	-	0%	108
ВКО	867	347	80	23%	24
Жамбылская	472	165	-	0%	50
ЗКО	505	202	-	0%	61
Карагандинская	460	207	100	48%	-
Костанайская	376	169	-	0%	51
Кызылординская	688	241	-	0%	72
Мангистауская	997	399	150	38%	-
Павлодарская	396	178	-	0%	53
СКО	224	101	-	0%	30
ЮКО	910	319	100	31%	-
г. Алматы	2 436	974	560	57%	-
г. Астана	2 529	1 136	375	33%	-
Республика Казахстан	14 186	5 818	2 045	-	582

КОНКУРЕНТЫ

В РК насчитывается не более 10 производств ГБИ. Некоторые из них оснащены старым оборудованием мощностью до 100 тыс. м³/год и характеризуются низкой конкурентоспособностью продукции. Качественную продукцию могут предложить лишь несколько компаний в этой отрасли (технологии: «YTONG», «Wehrhahn», «MASA-HENKE»).

Ввиду накладывающегося ограничения по экономической эффективности транспортного плеча конкуренция на рынке ГБИ носит локальный характер.

АО «Экотон+» – лидер рынка с долей 30% по РК. На локальных рынках его доля доходит до 90%. Это единственный производитель, имеющий две производственные площадки.

Заводы автоклавного ГБИ в РК

Компания	Регион	Оборудование	Продукт	Производственные мощности, тыс. м ²	Загрузка мощностей в 2014	Объем производства в 2014, тыс. м ²
Экотон+	Астана	Германия	Экоблок	200	90%	180
Универса	Астана	Китай	ГБИ	40	50%	20
Альян МТС	Астана	Китай	ГБИ	120-150	70%	110
Жана сервис 2007 (Малиновка)	Ақмол.	Китай	ГБИ	60	80%	48
Темирстрой Индустрия	Караган.	Польша	ГБИ	60	100%	60
Завод Восточный	Караган.	-	ГБИ	40	50%	20
Экотон Батыс	Актобе	Германия	Экоблок	200	90%	180
SBS Group (Базальт А)	Актобе	Китай	ГБИ	160-180	50%	90
МВТ	Алматы	Германия	ГБИ	160-200	60%	100
Конкрит Продактс	Алматы	Германия	Теплоблок	200	25%	50
НАХ	Алматы	Китай	ГБИ	60	86%	43
Былгары KZ	Алматы	Китай	ГБИ	60	50%	30
КСКМ2	Алматы	Китай	Теплоблок	60	50%	30
Семей	ВКО	-	ГБИ	80	50%	40
Шымкент	ЮКО	-	ГБИ	100	50%	50
Макинский завод стройматериалов	Ақмол.	Китай	Пеноблок	50	50%	25
Актобе Строй Индустрия	Актобе	Германия	Теплоблок	250	Запуск в июне	-
Концерн Сфинкс	Мангист.	-	-	150	Ожидается ввод	-
ИТОГО	РК			1 645 (+400 ввод)	64%	1 226
	Астана + область			420	83%	358

Сейчас крупнейшие центры строительства (Алматы, Астана и Актобе) обеспечены газобетоном основных местных производителей – «Экотон+» и «Конкрит Продактс». В районе Актобе на стадии завершения строительства находится современный завод «АктобеСтройИндустрия» с планируемыми мощностями в 250 тыс. м³. Однако на данный момент строительство завода остановлено. В связи с проблемами с запуском завода права на данный актив перешли в АО «Инвестиционный фонд Казахстана» (ИФК). В районе Астаны уровень конкуренции среди мелких казахстанских производителей невысокий, однако есть угроза проникновения российских конкурентов, в частности

из Омска. В регионе Алматы – 2 крупных завода («Конкрит Продактс» – 300 тыс. м³, МВТ – 180 тыс. м³). В прочих регионах конкуренция невысокая: новые заводы ГБИ, построенные в Шымкенте, Актау и Семей, имеют непересекающиеся рынки сбыта.

ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Последние три года наблюдается стабильный рост выручки Компании. В 2013 году выручка выросла на 27% по сравнению с 2012 годом и составила более 5,5 млрд тенге. По сравнению с 2011 годом рост выручки в 2013 году составил 74%. Данный показатель обусловлен в первую очередь ростом объемов реализации. В 2013 году наблюдался рост переменных расходов по сравнению с 2012 годом, что отрицательно отразилось на рентабельности валовой прибыли и EBITDA. Во-первых, это связано с выходом заводов на 97% мощности впервые за всю историю Компании. Решение этой задачи потребовало значительной мобилизации ресурсов на сырье, фонд оплаты труда и эксплуатационные расходы. Во-вторых, в 2013 году в связи с активным выходом на региональные рынки резко возросли транспортные расходы по доставке продукции до конечного потребителя.

ПЛАНЫ ПО РАСШИРЕНИЮ

Компания ведет переговоры с ИФК относительно приобретения завода «АктобеСтройИндустрия» в г. Актобе, принадлежащего фонду. Данная сделка представляется Компании очень выгодной, поскольку ее условия довольно привлекательны. Приобретение этого завода позволит более чем в два раза увеличить производственные мощности в г. Актобе. Для полного запуска завода Компании потребуются небольшие инвестиции.

Компания разрабатывает план по строительству новой линии производства газобетона в г. Астане на территории существующего завода. Новую линию оборудуют технологией «MASA-HENKE», и она будет иметь производственную мощность 200 тыс. м³ в год. Тем самым производственные мощности увеличатся вдвое. Планируется осуществить данные инвестиционные проекты за счет привлечения займа в банке второго уровня.

Приложение: Консолидированная финансовая отчетность

Отчет о финансовом положении

В тыс. тенге	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.*
АКТИВЫ		
I. Краткосрочные активы		
Денежные средства	27 730	59 362
Вклады размещенные	206 981	10 981
Краткосрочная дебиторская задолженность	236 055	528 685
Запасы	428 883	555 624
Текущие налоговые активы	66 041	29 759
Прочие краткосрочные активы	885 533	816 110

В тыс. тенге	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.*
Итого краткосрочных активов	1 851 223	2 000 521
II. Долгосрочные активы		
Долгосрочная дебиторская задолженность	3 611	4 687
Основные средства	4 432 669	4 752 371
Нематериальные активы	299	326
Денежные средства, ограниченные в использовании	80	70
Отложенные налоговые активы	22 256	13 864
Прочие долгосрочные активы	297 991	231 523
Итого долгосрочных активов	4 756 906	5 002 841
Итого активы	6 608 129	7 003 362
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ		
III. Краткосрочные обязательства		
Текущие займы	426 228	352 738
Финансовые обязательства	141 901	897 552
Обязательства по налогам	29 202	35 592
Обязательства по другим обязательным и добровольным платежам	10 359	7 522
Краткосрочная кредиторская задолженность	322 513	433 384
Краткосрочные оценочные обязательства	43 600	16 970
Прочие краткосрочные обязательства	315 254	235 296
Итого краткосрочных обязательств	1 289 057	1 979 054
IV. Долгосрочные обязательства		
Долгосрочные займы	2 924 258	2 780 709
Задолженность по облигациям	983 900	983 900
Отложенные налоговые обязательства	234 436	254 079
Итого долгосрочных обязательств	4 142 594	4 018 688
V. Капитал		
Акционерный капитал	949 307	949 307
Эмиссионный доход (убыток)	(14 363)	(14 363)
Резерв переоценки основных средств	443 384	474 647
Нераспределенная прибыль (убыток)	(201 850)	(403 971)
Итого капитал	1 176 478	1 005 620

В тыс. тенге	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.*
Итого обязательства и капитал	6 608 129	7 003 362

Отчет о прибыли и убытке и прочем совокупном доходе

В тыс. тенге	2013 г.	2012г.*
Доход от реализации продукции и оказания услуг	5 587 116	4 394 124
Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг	(4 058 264)	(2 871 880)
Валовая прибыль	1 528 852	1 522 244
Доход от финансирования	19 890	12 001
Прочие доходы	1 069 161	302 492
Расходы по реализации продукции и оказанию услуг	(497 936)	(203 505)
Административные расходы	(512 802)	(507 138)
Расходы на финансирование	(336 921)	(217 604)
Прочие расходы	(1 107 360)	(481 359)
Прибыль (убыток) до налогообложения	162 884	427 131
Экономия (расходы) по корпоративному подоходному налогу	7 139	(93 026)
Чистая прибыль (убыток) за период	170 023	334 105
Прочий совокупный доход (убыток)		
Прочий совокупный доход (убыток), не подлежащий переклассификации		
Состав прибыли или убытка в последующих периодах	835	13 151
Отложенный налог, относящийся к переоценке основных средств	835	13 151
Прочий совокупный доход (убыток) за отчетный год		
Итого совокупный доход (убыток) за отчетный год	170 858	347 256

Отчет о движении денежных средств

В тыс. тенге	2013 г.	2012 г.*
I. Движение денежных средств от операционной деятельности		
1. Поступление денежных средств, всего	5 580 186	4 395 079
реализация товаров	4 854 965	4 148 489
авансы полученные	520 593	211 783

В тыс. тенге	2013 г.	2012 г.*
вознаграждение	15 139	-
прочие поступления	189 489	34 807
2. Выбытие денежных средств, всего	(5 543 701)	(3 500 969)
платежи поставщикам за товары и услуги	(1 095 159)	(2 504 103)
авансы выданные	(3 033 510)	-
выплаты по заработной плате	(537 937)	(417 861)
выплата вознаграждения по займам	(176 385)	(69 724)
корпоративный подоходный налог	(36 894)	(64 386)
другие платежи в бюджет	(447 626)	(325 085)
открытие депозита	(206 701)	(11 051)
прочие выплаты	(9 489)	(108 759)
3. Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	36 485	894 110
II. Движение денежных средств от инвестиционной деятельности		
1. Поступление денежных средств, всего	934	7 361
реализация основных средств	934	7 361
2. Выбытие денежных средств, всего	(161 103)	(108 901)
приобретение основных средств и нематериальных активов	(161 103)	(108 901)
3. Чистая сумма денежных средств от инвестиционной деятельности	(160 169)	(101 540)
III. Движение денежных средств от финансовой деятельности		
1. Поступление денежных средств, всего	3 561 567	8 393
получение финансовой помощи	-	8 393
получение займов	3 561 567	-
2. Выбытие денежных средств, всего	(3 458 171)	(801 689)
погашение займов	(3 344 527)	(528 315)
выплата вознаграждения по облигациям	(113 644)	(59 374)
выдача финансовой помощи	-	(214 000)
3. Чистая сумма денежных средств от финансовой деятельности	103 396	(793 296)
Влияние обменных курсов валют к тенге	(11 344)	-
Итого: Увеличение +/- уменьшение денежных средств	(31 632)	(726)
Денежные средства на начало отчетного периода	59 362	60 088
Денежные средства на конец отчетного периода	27 730	59 362

ВОПРОСЫ

1. Какова наилучшая стратегия развития Компании с учетом сложившихся рыночных обстоятельств и целей акционеров?
2. Каким образом должна быть реализована данная стратегия?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«КАЗЫНА КАПИТАЛ
МЕНЕДЖМЕНТ»

№ 7

ВЫБОР И ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАЛАНСОВ

Дисциплина:
«Финансовый менеджмент»

Авторы:
*Джунусов О.А.,
управляющий инвестициями
департамента
инвестиционных фондов II
АО «Казына
Капитал Менеджмент»*

*Мусапиров Х.К.,
МВА, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

Айдан Рахимов, управляющий директор АО «Казына Капитал Менеджмент», верил в особенную и весомую миссию своей компании в становлении и развитии бизнеса в стране.

Обычно он доказывал это на следующих примерах. «Все знают, – говорил он, – что в процессе своей жизнедеятельности потребность компании в финансировании претерпевает изменения. В момент создания редко какая компания имеет какой-либо другой источник финансирования, кроме личных средств учредителей».

Лишь спустя какое-то время, имея положительную кредитную историю, молодая компания может претендовать на получение банковского финансирования. Кредитные офицеры банков будут тщательно и осторожно просчитывать все риски невозврата: для этого будет проанализирована бизнес-модель компании, изучены ее конкуренты, пороги вхождения для новых игроков, денежные потоки, сколько компания тратит по сравнению с тем, что зарабатывает. И если проведенный анализ удовлетворит кредитный комитет банка, а залог будет покрывать все возможные убытки, компания получит свой первый кредит за немалый процент.

Таковы рациональные законы рынка – чем выше риск (для банка финансировать начинающую компанию, конечно же, рискованно), тем выше должен быть доход. Пройдут годы, и кредиты станут получать все легче, а процентная ставка будет все ниже.

Со временем, если компанией управляли сильные менеджеры, а рынок был благоприятен, окрепшая и доказавшая свою жизнеспособность компания достигает своего потолка и может позволить себе почивать на лаврах. Можно спокойно защищать свою долю на рынке, надеясь, что завоеванная ниша надолго останется за ней. Но не все

компании такое устроит. Тут Айдан приводил различные примеры из своей богатой практики, которые были особенно близки и понятны его собеседникам. Одним он рассказывал о сети магазинов «Все для дома», которая выработала такой продуманный и успешный формат мини-магазинчиков, что оставалось лишь тиражировать и тиражировать модель по стране – успех был гарантирован. Другим рассказывал про месторождение меди, хозяин которого верил, что продавать малообогатенную руду неправильно – нужно на месте строить фабрику более глубокого обогащения, а также перерабатывать улучшенные концентраты в продукцию более высокого металлургического передела.

Эти столь непохожие компании объединяло налаженное оперативное управление и желание амбициозного рывка вперед. Вся проблема только в том, что региональная экспансия сети магазинов или инвестиции в строительство новой обогатительной фабрики требуют совсем другого финансирования: во-первых, необходимы средства, которые в разы превышают уже привычные банковские кредиты; во-вторых, высокие проценты банков «съедают» за многие годы всю прибыль акционеров; банки также неохотно финансируют долгосрочные проекты, так как в быстро меняющихся условиях слишком рискованно финансировать их под небольшой процент, как хотят акционеры таких компаний. В связи с этим существующие акционеры стремятся разделить веру в долгосрочный успех компании и нести все риски вместе с новыми вкладчиками, которые могут получать дивиденды, если будет прибыль. Иными словами, компании нуждаются в инвестициях в акционерный капитал.

В таких случаях достаточно часто компании пытаются привлечь финансирование от фондов прямых инвестиций. Фонд прямых инвестиций (ФПИ), по определению, вкладывает деньги в реальные активы или получает контроль над конкретным предприятием (покупая пакет его акций, дающий право на участие в управлении компанией). Такие ФПИ, так же как и компании, заинтересованы именно в долгосрочном развитии компании, увеличении ее стоимости, поэтому они вкладывают «длинные» инвестиции. Вместе с тем такие инвестиции, как правило, имеют определенный срок жизни, и поэтому ФПИ всегда открыты к переговорам о продаже своей доли обратно акционерам компании.

Наиболее дальновидных менеджеров компании привлекают даже не сами инвестиции, а их «умное» сопровождение. Ведь управляющая команда в подобных ФПИ, как правило, обладает глубокими знаниями в той же отрасли, что и компания, имеет опыт инвестирования в десятки и сотни компаний в других отраслях. Прямые инвестиции (в отличие от портфельных) предполагают получение не менее 10 %-ной доли в капитале предприятия, активное участие в его управлении, получение соответствующего дохода от прибыли. Опытная и заинтересованная команда ФПИ всегда может дать дельный совет, помочь наладить бизнес-процессы в растущей компании, имеет хорошие связи с другими игроками на рынке.

Как раз созданием и последующим мониторингом деятельности подобных ФПИ занимается АО «Казына Капитал Менеджмент» (далее – ККМ), называемое «фондом фондов», со 100-процентным участием в его капитале Национального управляющего холдинга (НУХ) «Байтерек».

Поэтому Айдан с энтузиазмом принял новое задание руководства ККМ – дать анализ по оптимальному выбору параметров для создания нового инвестиционного фонда. По линии государственных инвестиций выделялись средства в размере 100 млн долл. США под управление ККМ. Но от компании ждали тщательного и взвешенного подхода – как в структурировании и управлении нового фонда, так и в общем обосновании необходимости подобной инвестиции.

Айдан, осознавая свою миссию и ответственность, решил тщательно подготовиться и освежить память информацией об индустрии (отрасли) фондов прямых инвестиций.

КАК РАБОТАЕТ КЛАССИЧЕСКИЙ ФПИ В ЗАПАДНЫХ СТРАНАХ

Обычно фонд организуется в виде партнерства с ограниченной ответственностью (Limited Liability Partnership). Партнеры по фонду делятся на два типа: партнер с ограниченной ответственностью (limited partners – LP) и управляющий партнер (general partner – GP).

Как правило, партнерами с ограниченной ответственностью являются пенсионные фонды и институциональные инвесторы. Они пассивны в сделках, и им нет нужды самим искать и анализировать проекты, структурировать сделки. Они являются лишь инвесторами, обязанными оплачивать необходимые суммы за управление их средствами, которые им время от времени выставляет управляющий партнер. Также они вносят существенный вклад в размер капитала фонда. Обычно ККМ выступал как партнер с ограниченной ответственностью.

Управляющие партнеры, наоборот, очень активно задействованы в инвестиционных сделках. Фактически именно под их управлением и контролем инвестиционный фонд осуществляет свою деятельность (*Приложение 1*).

Условия партнерства каждого фонда могут очень сильно отличаться, но определенным стандартом считаются следующие ключевые договоренности:

- управляющая компания получает гонорар за управление фондом (management fee) в 2% от размера фонда ежегодно;
- имеется определенное пороговое значение прибыли, около 8% IRR (внутренняя норма прибыли инвестфонда), на которое нацелены как управляющая компания, так и партнеры с ограниченной ответственностью;
- для мотивации управляющего партнера вводится такое понятие как carried interest. В случае достижения пороговой прибыли некий доход за вычетом пороговой прибыли делится в пропорции 20% для управляющей компании, а 80% распределяется между партнерами с ограниченной ответственностью.

Сам срок жизни фонда обычно составляет от 10 до 13 лет и делится на два основных периода. В инвестиционный период (половина от срока жизни организации) фонд активно изучает компании и осуществляет сделки. Потом идет постинвестиционный период – фонд начинает потихоньку выходить из акционерного капитала портфельных компаний. Разумеется, до этого момента должна быть проведена огромная работа – улучшено функционирование компании, налажены бизнес-процедуры по бюджетированию и контролю, привлечены лучшие менеджеры, и, наконец, найдены другие инвесторы, готовые выкупить долю фонда (*Приложение 2*).

КАК ФУНКЦИОНИРУЮТ ФПИ В КАЗАХСТАНЕ И КАКУЮ ПОЛЬЗУ ПРИНОСЯТ

Рынок прямых инвестиций в Казахстане находится на низком уровне развития. Несмотря на то что в Казахстане с 2006 года осуществляют деятельность более 63 ФПИ, по оценке ККМ, не более 1/4 из этих фондов работают активно. Среди наиболее активных можно выделить 8 ФПИ с участием ККМ: «Kazakhstan Growth Fund», «Citic Kazyna Investment Fund I», «ADM Kazakhstan Capital Restructuring Fund», «Falah Growth Fund», «Macquarie Russia and CIS Infrastructure Fund», «Islamic Infrastructure Fund», «Baiterek Venture Fund», «ALMEX-Baiterek Fund».

Активны на рынке такие фонды как «Baring Vostok Private Equity Fund IV и V», «Centras Private Equity Fund», «UFG Private Equity Fund III», «Volga River Growth II», «Resmi Group Buyout Fund», а также фонды под управлением «Amun Capital» и «Верный Капитал».

Эти ФПИ – как из стратегического портфеля ККМ, так и вне его – пусть и косвенно и не всегда намеренно, но принимали участие в реализации Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития на 2010-2014 гг. (далее – ГПФИИР). На данный момент они участвуют в реализации Государственной программы индустриально-инновационного развития на 2015-2019 гг. (далее – ГПИИР) путем инвестирования в проектные компании на территории Республики Казахстан. Устойчивое и плодотворное развитие ФПИ значительно улучшает привлекательность инвестирования в страну. Айдан вспомнил, как успех фонда «Baring Vostok Capital» заставил даже самых осторожных инвесторов присмотреться к инвестициям в Российскую Федерацию.

Сам ККМ был создан в 2007 году как фонд для развития эффективного рынка прямых инвестиций в Казахстане. По состоянию на июнь 2015 года в стратегическом портфеле ККМ функционируют 13 ФПИ, которыми выделено инвестиций в 46 портфельных компаний, из которых 17 это казахстанские предприятия, на сумму 282 млн. долл. (с широкой отраслевой диверсификацией).

В рамках исследования «Индекс привлекательности стран для венчурного капитала и прямых инвестиций» Казахстан занял 70-е место из 118 стран, участвовавших в рейтинге, что значительно ниже показателей стран БРИКС.

Доля прямых инвестиций через ФПИ в экономике Казахстана составляет 0,04% от ВВП (средний показатель за 2010-2014 гг.), что ниже соответствующих показателей в других странах. Так, в Индии этот показатель составляет 0,15%, в Бразилии – 0,36%, в России – 0,34%.

Айдану было ясно, что на рынке капиталов для долгосрочного финансирования малого и среднего бизнеса (МСБ), нацеленного на развитие, в стране существует определенный пробел. Низкий рейтинг Казахстана в индексе привлекательности стран для венчурного (рискового) капитала и прямых инвестиций связан с низкой насыщенностью рынков капитала, нехваткой квалифицированных специалистов и предпринимательских навыков у населения, сложностью выхода ФПИ из инвестиций, отсутствием прозрачности деятельности МСБ и его закрытостью (неготовностью «впускать» третьих лиц в капитал).

Кроме того, сам инструмент «Прямые инвестиции» является достаточно новым как для Казахстана, так и других стран СНГ. У нас финансирование экономики осуществляется в основном за счет кредитных ресурсов. Так, размер предоставленных кредитов юридическим лицам и субъектам МСБ составил в 2012, 2013 и 2014 гг. соответственно 9 958,0 млрд тенге, 11 291,5 млрд тенге и 12 106,1 млрд тенге.

В это же время общий объем сделок, профинансированный с участием ФПИ в РК, составил соответственно 19,6 млрд тенге, 2,7 млрд тенге и 8,0 млрд тенге. Таким образом, соотношение прямых инвестиций ФПИ к заемному капиталу составило за указанный период 0,2%, 0,03% и 0,01%. В мировой практике соотношение прямых инвестиций к займам составляет 30/70.

Сама ситуация на внутреннем кредитном рынке представлялась Айдану неоптимистичной. Высокой была доля неработающих займов в банковском секторе, влияющая на устойчивость банков и последующее ухудшение их рейтингов. Это соответственно увеличивает стоимость фондирования, и казахстанские банки второго уровня (БВУ) не могут удовлетворить спрос на кредитные ресурсы со стороны корпоративного сектора. Сегодня банки не в состоянии выполнять функции устойчивого источника финансирования инвестиционных вложений в развитие приоритетных отраслей промышленности и инфраструктуры.

Таким образом, как мировой опыт, так и внутренний рынок подтверждают необходимость дальнейшего развития и популяризации инструмента «Прямые инвестиции» в широких кругах бизнес-сообщества Казахстана. При этом Айдану радовало, что вся политика единственного акционера и главного заинтересованного лица НУХ

«Байтерек» направлена на то, чтобы институты развития (в т. ч. ККМ), входящие в его состав, способствовали привлечению инвестиций.

В целях успешного выполнения миссии нового фонда и принятия жизнеспособной стратегии его развития Айдан должен учитывать также текущую ситуацию на международных финансовых рынках, особенно положение самых важных партнеров Казахстана – России, Китая и стран Евросоюза.

Антироссийские санкции стран Запада во главе с США, введенные в 2014 году, уже привели к бегству капитала, замедлению роста экономики России и обвалу рубля. Эти тенденции продолжают иметь место и в 2015 году.

В Китае ключевой индекс фондового рынка – Shanghai Composite – в июне-июле 2015 года потерял почти треть стоимости, несмотря на отчаянные попытки китайских властей остановить панику инвесторов. Идет замедление темпов роста китайской экономики вопреки большому количеству стимулирующих мер.

В Китае на протяжении 2010-2015 годов компании нефинансового сектора слишком активно зарабатывали непрофильной деятельностью: брали кредиты под залог собственных ценных бумаг, чтобы заниматься спекуляциями, вкладывали свои и заемные средства в различные финансовые активы, выдавали кредиты другим. Главный экономист российского ПФ «Капитал» Евгений Надоршин считает, что «банкротство институтов китайского теневого банковского сектора может запустить новый масштабный кризис. Многие потом будут удивляться, как банкротство какой-нибудь сталелитейной компании случилось из-за проблем на рынке акций, например. Но такого можно ожидать, если из производителя стали она превратилась в игрока на финансовом рынке».

Проблемы китайской экономики могут ударить по экономике стран СНГ и Казахстана через снижение гигантского китайского потребления и, следовательно, общего падения мировых цен на основные экспортные сырьевые ресурсы Казахстана (нефть, газ, металлы); через значительное падение курса тенге и большую инфляцию в такой импортозависимой стране, как Казахстан; через уменьшение вливаний Китая в совместные проекты развития, сворачивание выдачи кредитов и т. д.

В странах Евросоюза усиливаются процессы дезинтеграции (возможный выход Греции из валютного союза), уменьшается экономическая активность, что приводит к сокращению экспорта из Казахстана. Вместе с антироссийскими санкциями это приводит к тому, что европейские финансовые инвесторы пытаются выйти из иностранных активов, в том числе в Казахстане, который тесно связан с Россией в рамках нового Евразийского союза.

ВЫБОР ПАРАМЕТРОВ БУДУЩЕГО ФПИ

Айдан решил, что для начала он должен описать идеальный инвестиционный фонд, который бы соответствовал миссии его Компании и максимально содействовал государственным интересам. Для этого Айдан набросал таблицу для описания идеального фонда в целом:

Таблица 1

Параметры фонда	Идеальные параметры	Комментарии Айдана
Целевой размер фонда и размер участия	>250m USD	Пусть 100m USD выделяется государством, но оставшуюся сумму как минимум на 50% больше должны выделить другие инвесторы

Целевые секторы	Без ограничений, кроме добывающей отрасли (это будет способствовать интересам страны: развивать несырьевой сектор экономики)	
География инвестирования	100% РК	География инвестирования, или, как еще называют, географический мандат, должен быть направлен только на Казахстан

Смутное беспокойство у Айдана вызвала намеченная цель по размеру фонда и географическому мандату. Возможно ли привлечь инвестиции в такой фонд от других инвесторов, если все средства предполагается направить только на Казахстан? В конце концов никто не утверждает, что страновой риск инвестирования в Казахстан выше, чем в США или в Европу. Этот риск компенсируется другими факторами, обычно более высокой возможной прибылью.

В данном случае при создании нового фонда инвестор будет рисковать большей суммой. Айдан предполагал, что лишь при условии большего вклада государством другие инвесторы согласятся инвестировать свою часть.

Такое предлагать руководству Айдан совсем не хотел – обычно их не принимают вышестоящие менеджеры. И правильно. По принятым стандартам и действующей норме каждый государственный доллар должен привлекать как минимум еще доллар и пару центов сверху, иначе какой смысл правительству выделять деньги?

Можно предложить более широкий географический мандат – 70% на РК и 30% на рынок СНГ, к примеру. Но в свете внешней политики, взаимных санкций между Россией и США с ЕС говорить о привлекательности такого предложения не приходится. Опускать процент по РК до 50% или 30% будет просто бессмысленно (более подробно расчет будет представлен ниже).

Айдан решил зайти с другого угла – совсем необязательно наличие лишь одного инвестора. Конечно, придется провести куда больше переговоров, но можно постараться привлечь хотя бы двух инвесторов. Тогда они смогут более оптимистично отнестись к своим рискам.

Но куда больший эффект произведет привлечение авторитетного институционального инвестора. Обычно в мире финансов репутация имеет огромное значение. Участие авторитетного международного института в числе инвесторов придаст создаваемому фонду должный вес и уважение.

Айдан вспомнил, какое чудотворное влияние на инвесторов оказывает имя таких возможных партнеров, как EBRD или IFC. Если профессионалы столь высокого класса согласились участвовать в фонде, думают они, значит, и риски сильно преувеличены и с куда большей вероятностью согласятся стать соинвесторами. Айдан решил, что сегодня же начнет переговоры с инвесторами.

КАПТИВНАЯ КОМАНДА ИЛИ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ?

Над следующим вопросом Айдан задумался куда дольше. Как упоминалось выше, классические фонды де-факто управляются генеральным партнером (GP). Остальные партнеры являются лишь инвесторами и наблюдателями (LP). Но в некоторых случаях создают так называемые каптивные организации, когда сами инвесторы набирают команду, которая будет под их чутким контролем управлять фондом.

Айдан никак не мог решить, что является лучшим решением для его Компании.

По работе он видел подобные команды много раз. Наибольшее впечатление, конечно же, производили профессиональные управляющие компании (GP). Он знал,

что некоторые из них могут позволить себе выбирать лимитированных партнеров (LP) столько, сколько нужно. По обычаю и действующим стандартам взаимоотношений никакого давления от небольшого инвестора они не принимают и терпеть не будут, взаимоотношение четко прописано и формализовано. Их преимущество в том, что они нередко добиваются фантастических результатов для своих партнеров и фондов!

С другой стороны, Айдан знал, что спрос по государственным деньгам большой – еженедельно от кого-нибудь из вышестоящих государственных менеджеров придет запрос по фонду и по инвестированным деньгам: сколько и куда вложили, сколько людей в портфельных компаниях работают, что думают они о «Дорожной карте» какой-нибудь области и не хотят ли они инвестировать в такой-то и такой проект. В работе с глобальными управляющими компаниями (GP) нашим правительственным менеджерам держать руку на пульсе не удастся – принятые стандарты взаимоотношений не допускают подобной опеки и влияния.

Айдан быстро сделал сравнительную таблицу.

Таблица 2

	Генеральный партнер	Каптивная команда
Прозрачность деятельности инвестиционного фонда	Отчеты только один раз в какой-то определенный момент времени. Не на все запросы можно будет получить ответы	Предоставляется любая информация и отчеты по запросу, отношения можно стандартизировать
Размер комиссии за управление	2% от 250m USD в течение 10 лет + возможные бонусы	Трудовой контракт. Как правило, это намного меньше, чем гонорар за управление
Профессионализм	Лучшие отобранные спаянные члены команды	Хороший профессиональный уровень

Казалось бы, ответ очевиден – надо делать выбор в пользу своей каптивной команды, но ей необходимо строить свои отношения с заинтересованными сторонами как глобальная компания, четко прописать взаимоотношения и границы влияния. Айдан искренне верил в пользу прямых инвестиций для страны и хотел сделать так, как будет для неё полезнее на все 100%. В такую каптивную команду можно подобрать сильные кадры, даже пригласить из GP, да и в Казахстане есть сильные специалисты. Но Айдан знал, что чем сильнее менеджер или специалист, тем меньше он готов терпеть вмешательство в свою работу и отвечать на многочисленные запросы, делать отчеты каждый день – с ним надо быть по уважительнее.

Но тут Айдана охватил невольный страх ответственности, и он задумался о финальных итогах работы фонда. Конечно, государственным менеджером комфортно управлять таким «ручным» фондом и его командой, мудро указывая, куда и сколько инвестировать средств. Но вернет ли государству такая каптивная команда в итоге деньги с должным доходом? Очень трудно будет объяснять политику невмешательства. Вполне возможно, что кто-то из лучших побуждений может начать требовать инвестировать в проекты и направления, в которые бы сами профессионалы инвестировать не стали.

Переговоры. Задумавшись, Айдан чуть не упустил главного – нельзя рассматривать этот выбор вне мнений других инвесторов. Большинство лимитированных партнеров стали таковыми, так как имели четкое понимание своих целей и ограничений. С ними будет гораздо тяжелее отстаивать свои интересы – предлагать отдать деньги каптивной команде и вкладывать только в РК.

Однако также Айдан верил в то, что в долгосрочной перспективе благодаря сегодняшним решениям приумножение опытных отечественных инвестиционных аналитиков также даст свои плюсы. Рано или поздно появятся достаточно опытные оте-

чественные управляющие компании. Как знать, может, со временем международные инвесторы будут с охотой отдавать деньги под управление казахстанским фондам.

Для проверки своих мыслей и опасений Айдан встретился с представителями такого известного инвестора, как EBRD (*Европейский банк реконструкции и развития*).

Для начала Айдан выразил восторг профессионализмом их организации. Все на рынке уважают EBRD, многие правительства к нему прислушиваются. Несмотря на то что их штаб-квартира находится в Лондоне, сотрудники организации побывали в самых отдаленных частях Восточной Европы, России и Казахстана. Их отличает куда большее понимание специфик каждой страны. К каждой из них они подходили индивидуально. Этим объясняется адекватность их оценки риска инвестиций в нашу страну по предложенным ниже условиям. В отличие от EBRD, другие организации, возможно, отказали бы в предоставлении инвестиций, выстроив модель рисков на основании публичных данных.

Представители EBRD согласились, что узнать специфику страны можно, только работая в ней. Им очень импонирует вектор развития Казахстана. «Даже может быть и такое, – отметил один из них, – что это не всегда можно увидеть в сухих цифрах и статистике, но что-то меняется в сознании людей, происходят какие-то невидимые тектонические сдвиги в стране – страна движется в сторону Запада, либеральных реформ, грамотного управления наверху и на местах».

Айдан сразу же привел пример – действительно, как много стало казахстанцев с качественным западным образованием и опытом работы в инвестиционных компаниях по всему миру. Именно они и совмещают уникальные компетенции – западное образование и мышление со знанием нашей специфики. Поэтому так необходимо рассмотреть возможность инвестиций в новый фонд с каптивной командой.

Этот аргумент произвел впечатление, и представители EBRD выразили согласие на участие в новом фонде на 50m USD при любой структуре фонда и его мандата.

Воодушевленный поддержкой авторитетной организации, Айдан провел серию переговоров с другими потенциальными инвесторами. Видя за его спиной авторитет EBRD и Правительства Казахстана, два потенциальных инвестора (пенсионные фонды Норвегии и Канады) в короткий срок представили свои условия и суммы инвестирования (*таблица 3*).

К примеру, они вместе согласны инвестировать 200m USD (50% каждый) при 70%-ном мандате на РК в фонд с профессиональной управляющей компанией. Они мало чем рискуют – Правительство Казахстана в лице ККМ выделяет еще 100m USD, а EBRD согласен выделить 50m USD. Однако уже при 100%-ном мандате на РК в фонд с каптивной командой готовы выделить вдвоем не меньше 50m USD.

Таблица 3

	Управляющая компания	Каптивная команда
100% мандат на РК	100m USD	50m USD
70% мандат на РК	200m USD	80m USD

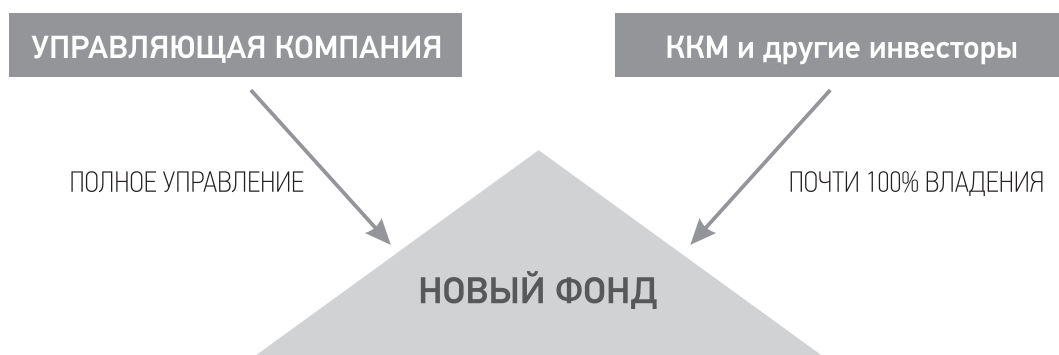
Из этих данных понятно, сколько долларов инвестиций придет дополнительно на доллар государственных вложений.

К примеру, при сценарии «Каптивная команда со 100%-ным мандатом на РК» выходит так: ККМ выделяет 100m USD, EBRD дает 50m USD при любых параметрах фонда, и два потенциальных инвестора готовы дать по 25m USD. Получается соотношение $100:(50+25+25)=100:100$ или 1:1. Неплохо. Это подтверждает, что государственные инвестиции могут стимулировать инвестировать в Казахстан столько же, сколько

их выделяется, то есть один к одному. Для интереса и сравнения Айдан рассчитал и другие сценарии создаваемого ФПИ (Приложение 3).

Айдан верит, что в нынешний век можно очень быстро собрать качественную и почти полную информацию об инвестициях. Поэтому решения должны базироваться на строгих и объективных данных, и лишь затем на интуиции менеджера. Он уверен, что собрал достаточно много информации и что теперь руководство ККМ может принять решение, основываясь на своем опыте и суждении, учитывая политику, стандарты и интересы всех вовлечённых сторон.

Приложение 1 Схема владения и управления Фондом



Приложение 2 Жизнедеятельность Фонда



Приложение 3 Расчеты соотношения государственных и привлеченных инвестиций

1. Проблем с расчетом при сценарии «100% мандата на Казахстан» быть не должно – 100m USD (ККМ) на 100m USD от других инвесторов плюс 50m USD от EBRD

- 100:150, то есть на 1 USD государственных средств в Казахстан привлекаются 1.5 USD от других инвесторов.
2. Однако при мандате в 70% расчет должен быть другим: к примеру, при сценарии «Управляющая команда с 70% мандатом на РК» будет: 100m USD (ККМ) на $(200+50)*70\%$, то есть 100:175, или 1 USD на 1.75 USD.
 3. В последнем сценарии «Управляющая команда с 30% мандатом на РК» будет – 100 на $130*0,7$ или 100:91, что противоречит общей стратегии ККМ привлекать больше, чем отдавать.
-

ЗАДАНИЕ

1. **Ролевая игра** (для отработки навыков презентации и защиты своей миссии и стратегии действий): учебная группа делится на две команды. Одна команда защищает решение о передаче управления ФПИ известной международной управляющей компании (GP). Другая команда обосновывает создание собственной каптивной компании, ее миссию, цели и стратегию действий. Преподаватель осуществляет модерацию дискуссии, совместный поиск и оценку последствий решений – как предлагаемых участниками дискуссии в учебной аудитории, так и реально принятых в АО «Казына Капитал Менеджмент».

ВОПРОСЫ

1. Кто являются основными заинтересованными сторонами (stakeholders) в создании и функционировании Фонда прямых инвестиций (ФПИ)? Каковы их вклады и ожидания?
2. Как влияют на выбор стратегии управления ФПИ ценности, убеждения и политика заинтересованных сторон? При ответе используйте известную ромб-модель МИССИИ: предназначение (purpose) или причина существования организации; ценности (values) и культура (во что верят заинтересованные лица, что для них важно и почему); стратегия ФПИ (конкурентные преимущества, отличительные компетентности), реальные нормы, приемы, правила, стандарты поведения заинтересованных лиц, поддерживающие выбранную стратегию ФПИ и заявленную систему ценностей.
3. Каковы видение (вдохновляющий образ – картина успешного будущего ФПИ) и конкретные цели (мысленные результаты) деятельности ФПИ? Оцените эти цели (goals) по критериям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Rewarding, Time bound). Как влияют на выбор видения и стратегических целей организации ценностные ориентации и интересы участвующих сторон?

4. **Каковы КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ФПИ перед его соперниками, чтобы завоевать потребителей?**
5. **Определите основные источники этих конкурентных преимуществ по схеме:**
- А) **ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ** конкурентного преимущества или ключевые факторы успеха в данной отрасли (КФУ) – выявить необходимые условия для удовлетворения потребностей потребителей на финансовом рынке (кто потребители услуг ФПИ, что они хотят) и победы над конкурентами (кто конкуренты ФПИ и как добиться преимущества/отличия над ними);
 - Б) **ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ** конкурентного преимущества – каковы ресурсы и способности ФПИ, с помощью которых он будет добиваться и удерживать указанные конкурентные преимущества.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

ФЕВРАЛЬ 2014 ГОДА

Определенно Айдан Рахимов, управляющий директор АО «Казына Капитал Менеджмент» (ККМ), мог гордиться собой: он пожинал плоды своей работы, проделанной им два года назад. Тогда он принимал активное участие в создании нового фонда «Baiterek Infrastructure Fund» (BIF). За два года BIF проанализировал несколько сотен проектов и осуществил инвестиции в размере нескольких десятков миллионов долларов.

Лишь недавно завершилась очередная инвестиционная акция Фонда по вложению инвестиций в АО «ЭнергоСтрой» (ЭС) – амбициозную региональную компанию, которая быстро растет и показывает хорошие успехи на рынке строительных услуг. Команду менеджеров ЭС отличает, как это видно по уже реализованным компаниями проектам, эффективное управление и любовь к инновациям. Но при всем этом принятие руководством ЭС решения об участии в объявленном недавно тендере на строительство теплоэлектроцентрали (ТЭЦ) под Астаной выглядело крайне самонадеянным. Для этого, казалось бы, у Компании пока что не было достаточных оснований, что называется, не хватало «веса». Во-первых, отсутствовал опыт строительства таких объектов, во-вторых, не было практики работы со столь широким кругом поставщиков из-за рубежа, в-третьих, никогда ранее не доводилось осваивать подобные крупные суммы. Тем не менее ЭС заявило себя в тендере, и этому было объяснение – в случае успеха строительства ТЭЦ под Астаной французский заказчик планировал заказать еще три ТЭЦ в Казахстане и два ТЭЦ в России. Понятно, что при этом он, скорее всего, будет привлекать уже зарекомендовавшего себя подрядчика, что было бы вполне логично.

Заказчик – крупная французская энергетическая компания – оце-

№8

РАБОТА НАД БЮДЖЕТОМ СТРОИТЕЛЬСТВА ТЭЦ

*Дисциплина:
«Финансовый менеджмент»*

*Авторы:
Джунусов О.А.,
управляющий инвестициями
департамента
инвестиционных фондов II
АО «Казына
Капитал Менеджмент»*

нил амбиции ЭС и, тщательно изучив результаты уже проделанных компанией работ, счел возможным остановиться на её кандидатуре. Таким образом, у ЭС появился реальный шанс стать подрядчиком международного уровня и приобрести ценный опыт строительства объектов такого масштаба и значения. Желая достойно реализовать этот проект, менеджмент ЭС провел серию переговоров с потенциальными инвесторами, и по их результатам одним из соинвесторов компании стал BIF, на 50% принадлежащий ККМ. Размер инвестиций BIF скромнее, чем вклады других инвесторов этого амбициозного проекта.

У руководства BIF свои, далеко идущие планы, связанные с участием в качестве соинвестора в данном проекте. Айдану предложено место в Совете директоров (СД) ЭС. Для многих сотрудников этой Компании такое решение – загадка, но в нем есть своя логика. Представители фонда BIF поставили множество условий и оговорок, в которых подчеркивалось, что инвестиции должны идти в первую очередь на строительство ТЭЦ. Роль Айдана в СД теперь становится понятной: «финансовое кураторство».

Со следующего месяца отношения членов совета директоров с менеджментом Компании будут строго придерживаться протокола: встреча только раз в квартал и ограниченная возможность контроля деятельности Компании вне этих встреч. Поэтому Айдан решил воспользоваться своим шансом и получить полное представление о Компании, которую он будет курировать как минимум год – пока не иссякнут его полномочия в СД.

Айдан предложил менеджменту Компании составить бюджет строительства ТЭЦ. За основу предложил взять ту сумму, которая выделялась на ее строительство. Конечно, не все он мог поручить сделать менеджменту Компании – как представитель ККМ и BIF он должен был заботиться прежде всего об интересах своих организаций. Эти интересы были связаны с предстоящим проведением финансовой сделки, которая закладывалась в основу принятия решения руководством BIF об участии в проекте в качестве соинвестора. Дело в том, что в момент структурирования сделки BIF заложил пут-опцион на продажу своей доли (5%) за 10% годовых материнской компании ЭС – «Промстрой Холдинг». Потребовать реализовать пут-опцион BIF мог в любой момент, поэтому был смысл тщательно отслеживать деятельность Компании, пусть и раз в три месяца. Само право реализации пут-опциона имело срок в один год.

Это было условие самой компании ЭС, но Айдан его считал вполне разумным: Компании не нужно думать о достаточном резерве, чтобы удовлетворить требование пут-опциона, а самому фонду BIF через год станет окончательно ясно, способна ли Компания реализовывать столь сложные проекты.

Айдан встречается с двумя членами СД ЭС и обсуждает вопросы финансирования строительных работ. Член СД ЭС С. Белоусов, полностью отвечающий за сам ход строительных работ в проекте, вводит Айдана в курс дела и представляет картину предстоящих затрат.

Контракт на строительство ТЭЦ составляет 338 014 016 USD.

АО «Энергострой» намерено сдать его в эксплуатацию за два года.

Компания прогнозирует расходы на консультантов-инженеров (около 1,6% от общей сметы) и расходы на материально-техническое снабжение (24,5%). Отдельно выделены расходы на строительство (62,6%), в которых заложены: зарплата инженерного состава (6,6%), рабочих (8,4%), аренда техники (10,9%), расходы на ГСМ (7,2%), субподрядчиков (21,9%) и общие расходы по обустройству строительного лагеря (7,6%). Остальные расходы распределяются на финансовые гарантии и кредиты (4,7%) и расходы центрального офиса (4,1%). Сама Компания намерена заработать 51 587 457 USD, или 15,3% от стоимости контракта.

Он подчеркивает, что, несмотря на различные этапы строительства, фонд заработной платы (ФЗП) будет тратиться равномерно.

Другой член СД ЭС, Ж. Сарсенбаев, высказывает мнение о том, что оставлять меньше 2% на консультационные услуги инженеров неправильно. Стратегия энергостроительных компаний всегда должна быть построена на наращивании своих компетенций для увеличения стоимости. Он привел пример из нефтесервисной индустрии, где, как он сказал: «Нефтяные компании, все больше и больше перераспределяя свои изначальные функции сторонним организациям, проспали консолидацию отрасли. И теперь стоимость их расходов на субподряд находится на историческом пике, а сами нефтесервисные компании уже начали присматриваться к покупке месторождений, так как знают, как строить, проектировать и добывать».

С. Белоусов заметил, что без оснований он не может принять поправки к бюджету даже от членов СД. Он также отметил, что Компания приступает к строительству с марта.

Первоначальный план		Контракт			USD
	Контракт (с НДС)	384 106 836			
	НДС 12%	46 092 820			
	Контракт (без НДС)	338 014 016			
	Начало работ	1-Mar-14			
	Завершение работ	28-Feb-16			
Кодировка	Статья	Commitments	Remaining Commitment	Прогноз	
ENG	Проектирование (Итого)	-	4 705 159	4 705 159	
PIС	МТС (Итого)	-	72 047 748	72 047 748	
CON	Строительство				
CON-1	ФЗП ИТП	-	19 408 781	19 408 781	
CON-2	ФЗП Рабочие	-	24 702 085	24 702 085	
CON-3	Аренда техники	-	32 053 896	32 053 896	
CON-4	ГСМ	-	21 173 216	21 173 216	
CON-5	Субподрядчики	-	64 401 865	64 401 865	
CON-6	Строительство лагеря	-	22 349 506	22 349 506	
	Строительство (Итого)	-	184 089 349	184 089 349	
HO	Расходы ЦО (Итого)	-	11 762 898	11 762 898	
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	-	13 821 405	13 821 405	
	Общие расходы	-	286 426 559	286 426 559	
	Доход			51 587 457	
	%			15,26%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД	

МАРТ 2014

Первоначальный вариант

С Айданом ближе к концу марта любезно связалась директор департамента по бюджетированию (ДБ). Она спросила, какой формат представления расходов его ин-

тересует. Айдан сказала, что ему нужно видеть движение денежных средств и картину изменения объема обязательств. Директор ДБ попросила дать время для подготовки данной информации до конца первой декады апреля, так как ее команда не успевает предоставить всю информацию к 30 марта. Есть трудности, связанные с необходимостью учета разрывов в сроках платежей за услуги подрядчиков. К примеру, по статье «материально-техническое снабжение» уже заключены несколько контрактов, однако деньги будут оплачены лишь к августу-сентябрю.

Вопрос: Что все же лучше показывать при анализе бюджета и почему?

Айдан попросил показывать данные по обязательствам, но заметил, что информация по движениям денежных средств также важна. Он отметил, что бюджет предназначен не только для анализа исторических данных, но и для прогнозов. Поэтому обоснование прогнозов долгосрочными контрактами повышает надежность бюджета.

Бюджет был предоставлен всем членам СД.

Приложение 1 Мартовский бюджет

Приложение 1. Мартовский Бюджет					USD
		Контракт			
		Контракт (с НДС)	384 106 836		
		НДС 12%	46 092 820		
		Контракт (без НДС)	338 014 016		
		Начало работ	1-Mar-14		
		Завершение работ	28-Feb-16		
Кодировка	Статья	Commitment till March 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	
ENG	Проектирование (Итого)	1 000 000	3 705 159	4 705 159	
PIC	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	
CON	Строительство				
CON-1	ФЗП ИТП	1 137 233	18 271 548	19 408 781	
CON-2	ФЗП Рабочие	1 447 388	23 254 697	24 702 085	
CON-3	Аренда техники	1 335 579	30 718 317	32 053 896	
CON-4	ГСМ	882 217	20 290 999	21 173 216	
CON-5	Субподрядчики	2 683 411	61 718 454	64 401 865	
CON-6	Строительство лагеря	931 229	21 418 276	22 349 506	
	Строительство (Итого)	8 417 058	175 672 291	184 089 349	
HO	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	575 892	13 245 513	13 821 405	
	Общие расходы	30 483 070	255 943 489	286 426 559	
	Доход			51 587 457	
	%			15,26%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД	

Пояснения:

Наверху указывается общая информация по контракту. Ключевая информация – сумма контракта без НДС. Ниже находится таблица с семью столбцами, два из которых

отражают различные статьи расходов: «проектирование», «материально-техническое снабжение». Статья «строительство» разбита на шесть подстатей. Также указаны расходы центрального офиса и расходы по финансированию.

Прогноз является суммой двух столбцов, факта и разницы. Ниже красным цветом выделен предусмотренный доход.

Айдан учел, что первый год фактические расходы по строительству должны идти равномерно по всем месяцам. Поэтому сразу бросились в глаза огромные расходы по зарплатам рабочих и инженеров, при этом количество сотрудников не выросло, как позже он уточнил. Так как прогнозируемые расходы за два года по ФЗП ИТП составляют 19 408 781 долл. США, то есть за один месяц Компания должна была потратить 808 699 долл. США, но никак не 1 137 233 долл. США.

Сергей Белоусов, как и предполагал Айдан, объяснил непредусмотренные расходы компенсациями и премиями за праздничные дни (Наурыз и т. д.) сотрудникам, работающим на вахте.

Вопрос: Что нужно предпринять?

Приложение 1 Мартовский бюджет финальный

Приложение 1. Мартовский Бюджет Финальный							USD
		Контракт					
		Контракт (с НДС)	384 106 836				
		НДС 12%	46 092 820				
		Контракт (без НДС)	338 014 016				
		Начало работ	1-Mar-14				
		Завершение работ	28-Feb-16				
Кодировка	Статья	Commitment till March 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предмдущий бюджет	Разница между бюджетами	
ENG	Проектирование (Итого)	1 000 000	3 705 159	4 705 159	4 705 159	-	
PIC	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-	
CON	Строительство						
CON-1	ФЗП ИТП	1 137 233	21 012 280	22 149 513	19 408 781	2 740 732	
CON-2	ФЗП Рабочие	1 447 388	26 742 902	28 190 290	24 702 085	3 488 205	
CON-3	Аренда техники	1 335 579	30 718 317	32 053 896	32 053 896	-	
CON-4	ГСМ	882 217	20 290 999	21 173 216	21 173 216	-	
CON-5	Субподрядчики	2 683 411	61 718 454	64 401 865	64 401 865	-	
CON-6	Строительство лагеря	931 229	21 418 276	22 349 506	22 349 506	-	
	Строительство (Итого)	8 417 058	181 901 228	190 318 286	184 089 349	6 228 937	
HO	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	11 762 898	-	
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	575 892	13 245 513	13 821 405	13 821 405	-	
	Общие расходы	30 483 070	262 172 426	292 055 496	286 426 559	6 228 937	
	Доход			45 358 520	51 587 457	(6 228 937)	
	%			13,42%	15,26%		
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД			

Финальный вариант

Это предусмотренные трудовым законодательством расходы работодателя. Нужно выделить все праздничные дни и пересчитать расходы по премиям. Разумеется, это приведет к удорожанию проекта.

Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион?

Айдан прекрасно понимает, что пут-опцион лишь страховка на случай полной некомпетентности руководства Компании или полного провала проекта. Но прогнозируемый доход в 13,42% с гарантированными новыми контрактами в случае реализации проекта все еще выглядит привлекательно.

Самое главное, сделал выводы Айдан, не требовать невозможного и отказываться в любых правках в бюджет. Ведь в итоге это приведет к нереалистичной картине, а членам СД и правлению «ЭнергоСтроя» надо всегда держать руку на пульсе.

Айдану нравилась та цена, за которую были куплены 5% Компании. Команда BIF уговорила продать часть Компании по стоимости нового контракта. Таким образом, Компания получила от BIF 16 900 700 долл. США.

ИЮНЬ 2014

Первоначальный вариант

Айдан пришел немного раньше остальных. Быстро прошелся по представленным данным. Он, как и другие члены СД, понимал, что неизбежны непредвиденные расходы, и достаточно философски смотрел на небольшой перерасход. Но расходы по аренде... Сергей Белоусов, видя, как меняются в лицах члены СД, поспешил объяснить значительный перерасход средств, связанных с арендой. Оказалось, что один из субподрядчиков не смог выполнить свой объем и пришлось арендовать технику у множества мелких игроков на рынке.

Также Айдана смущали данные по зарплатам рабочих, хотя они и не сильно выросли за эти три месяца. Он решил еще раз взглянуть на дополнительные данные по расходам, которые предоставила Компания.

CON-2	Бюджет		Расход	
	Количество	Amount	Количество	Amount
Апрель	775	1 566 127	775	1 566 127
Март	755	1 566 127	755	1 566 127
Июнь	729	1 566 127	1 200	1 566 127
ИТОГО	2 259	4 698 382	2 730	4 698 382

Вопрос: Что нужно предложить по договорам аренды и что смущало Айдана?

Финальный вариант

Ж. Сарсенбаев, видя, что Айдан что-то подсчитывает, подошел и ткнул пальцем на количество рабочей силы. Оно почти удвоилось! Неудивительно, что Айдан этого не заметил – их явно набрали только в этом месяце, и они еще не получили полную зарплату.

При этом прогноз дальше не менялся. Члены СД потребовали пересчитать бюджет. Ж. Сарсенбаев не поверил доводам о том, что недавно нанятых сотрудников скоро уволят.

Также Ж. Сарсенбаев резонно заметил, что необходимо убрать договор с незадачливым субподрядчиком. Айдан сравнил суммы и заметил, что Компания даже смогла сэкономить. И это несмотря на то что арендовали технику явно в спешке.

Также Айдан высказал необходимость заключить долгосрочные контракты с арендодателями и заменить ими некоторые договоры по субподряду.

Приложение 2 Июньский бюджет

Приложение 2. Июньский Бюджет			USD			
		Контракт				
		Контракт (с НДС)	384 106 836			
		НДС 12%	46 092 820			
		Контракт (без НДС)	338 014 016			
		Начало работ	1-Mar-14			
		Завершение работ	28-Feb-16			
Кодировка	Статья	Commitment till June 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	2 700 000	2 005 159	4 705 159	4 705 159	-
PIС	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	3 691 586	18 457 928	22 149 513	22 149 513	-
CON-2	ФЗП Рабочие	4 698 382	23 491 908	28 190 290	28 190 290	-
CON-3	Аренда техники	12 020 211	23 239 075	35 259 286	32 053 896	3 205 390
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	21 173 216	21 173 216	-
CON-5	Субподрядчики	10 733 644	53 668 221	64 401 865	64 401 865	-
CON-6	Строительство лагеря	3 724 918	18 624 588	22 349 506	22 349 506	-
	Строительство (Итого)	42 808 696	150 714 980	193 523 676	190 318 286	3 205 390
HO	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	11 762 898	-
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	2 303 567	11 517 837	13 821 405	13 821 405	-
	Общие расходы	68 302 384	227 558 501	295 860 886	292 655 496	3 205 390
	Доход			42 153 130	45 358 520	(3 205 390)
	%			12,47%	13,42%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

Приложение 2 Июньский бюджет финальный

Приложение 2. Июньский Бюджет Финальный			USD			
		Контракт				
		Контракт (с НДС)	384 106 836			
		НДС 12%	46 092 820			
		Контракт (без НДС)	338 014 016			
		Начало работ	1-Mar-14			
		Завершение работ	28-Feb-16			
Кодировка	Статья	Commitment till June 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	2 700 000	2 005 159	4 705 159	4 705 159	-
PIС	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					

CON-1	ФЗП ИТП	3 691 586	18 457 928	22 149 513	22 149 513	-
CON-2	ФЗП Рабочие	4 698 382	27 720 452	32 418 833	28 190 290	4 228 543
CON-3	Аренда техники	12 020 211	29 585 746	41 605 957	35 259 286	6 346 671
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	21 173 216	21 173 216	-
CON-5	Субподрядчики	10 733 644	44 007 941	54 741 585	64 401 865	(9 660 280)
CON-6	Строительство лагеря	3 724 918	18 624 588	22 349 506	22 349 506	-
	Строительство (Итого)	42 808 696	151 629 915	194 438 611	193 523 676	914 935
НО	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	11 762 898	-
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	2 303 567	11 517 837	13 821 405	13 821 405	-
	Общие расходы	68 302 384	228 473 437	296 775 821	295 860 886	914 935
	Доход			41 238 195	42 153 130	(914 935)
	%			12,20%	12,47%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион?

СЕНТЯБРЬ 2014

Первоначальный вариант

Совещание не задалось – слишком многое было не предусмотрено (Приложение 3). С. Белоусов объяснял, что чертежи выдавались им от заказчика и они их выполняли. Но никто из персонала не предусмотрел, что сами чертежи могут быть неполными и неточными. Для строительства ТЭЦ необходимо провести работы, не предусмотренные в бюджете и в договоре с заказчиком.

Что до ошибок в инжиниринге – об этом предупреждал Ж. Сарсенбаев. Однако тот был совершенно спокоен и лишь толковал, что нужно куда больше заложить на консультационные расходы.

Приложение 3 Сентябрьский бюджет

Приложение 3. Сентябрьский Бюджет				USD		
		Контракт				
		Контракт (с НДС)	384 106 836			
		НДС 12%	46 092 820			
		Контракт (без НДС)	338 014 016			
		Начало работ	1-Mar-14			
		Завершение работ	28-Feb-16			
Кодировка	Статья	Commitment till September 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 200 000	505 159	4 705 159	4 705 159	-
PIC	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					

CON-1	ФЗП ИТП	6 460 275	15 689 239	24 364 465	22 149 513	2 214 951
CON-2	ФЗП Рабочие	9 455 493	22 963 340	35 660 717	32 418 833	3 241 883
CON-3	Аренда техники	15 602 234	26 003 723	45 766 553	41 605 957	4 160 596
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	23 290 537	21 173 216	2 117 322
CON-5	Субподрядчики	15 966 296	38 775 290	60 215 744	54 741 585	5 474 159
CON-6	Строительство лагеря	6 518 606	15 830 900	24 584 456	22 349 506	2 234 951
	Строительство (Итого)	61 942 859	132 495 751	213 882 472	194 438 611	19 443 861
НО	Расходы ЦО (Итого)	3 430 845	8 332 053	11 762 898	11 762 898	-
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	4 031 243	9 790 162	13 821 405	13 821 405	-
	Общие расходы	93 604 947	203 170 873	316 219 682	296 775 821	19 443 861
	Доход			21 794 334	41 238 195	(19 443 861)
	%			6,45%	12,20%	
Сергей Белоусов	Жазира Мамбетова	Санжар Джулмухамедов	Жанша Сарсенбаев	Айдан Рахимов		
Project Manager	CFO	CEO	Член СД	Член СД		

Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион?

Как можно заметить, произошел 10%-ный рост расходов по статье «строительство». Прогнозируемая прибыль упала до 6,45%. Айдан считает, что при доходности, не превышающей 8% за проект, Компания станет со временем совсем неэффективной и не получит новых контрактов, так как будет экономить на качестве.

С другой стороны, столь низкая прибыль – не вина Компании. В контракте четко прописан объем работ, после которого, по мнению заказчика, и должен быть реализован проект.

Финальный вариант

Что-то остановило Айдана потребовать реализацию пут-опциона. Вместо этого он на следующей неделе позвонил Ж. Сарсенбаеву. Тот объяснил, что контракт с заказчиком составляется на определенный объем работ. Также он предложил создать в Компании департамент по контролю затрат, где будут сверять утвержденный объем работ с выполненным, а также заложить больше расходов на консультантов по проектированию.

Прислушавшись к более опытному коллеге, Айдан не стал требовать реализацию пут-опциона. В октябре С. Белоусов лично заехал к Айдану, чтобы показать результаты изменений, внесенных после совета Ж. Сарсенбаева.

Приложение 3 Сентябрьский бюджет финальный

Приложение 3. Сентябрьский Бюджет Финальный				USD
	Контракт	REV-1		
	Контракт (с НДС)	384 106 836	422 517 520	
	НДС 12%	46 092 820	50 702 102	
	Контракт (без НДС)	338 014 016	371 815 417	
	Начало работ	1-Mar-14	1-Mar-14	
	Завершение работ	28-Feb-16	28-Feb-16	

Кодировка	Статья	Commitment till September 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 200 000	5 210 318	9 410 318	4 705 159	4 705 159
PIС	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	6 460 275	15 689 239	24 364 465	24 364 465	-
CON-2	ФЗП Рабочие	9 455 493	22 963 340	35 660 717	35 660 717	-
CON-3	Аренда техники	15 602 234	26 003 723	45 766 553	45 766 553	-
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	23 290 537	23 290 537	-
CON-5	Субподрядчики	15 966 296	38 775 290	60 215 744	60 215 744	-
CON-6	Строительство лагеря	6 518 606	15 830 900	24 584 456	24 584 456	-
	Строительство (Итого)	61 942 859	132 495 751	213 882 472	213 882 472	-
HO	Расходы ЦО (Итого)	3 430 845	11 332 053	14 762 898	11 762 898	3 000 000
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	4 031 243	9 790 162	13 821 405	13 821 405	-
	Общие расходы	93 604 947	210 876 032	323 924 841	316 219 682	7 705 159
	Доход			47 890 576	21 794 334	26 096 242
	%			12,88%	6,45%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов СЕО	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

Как выяснилось, новый департамент совместно с нанятыми консультантами написали письмо заказчику. В нем они дали сравнительный анализ объема работ по контракту и того дополнительного объема, который вынуждена была взять Компания.

После напряженных переговоров заказчик согласился провести ревизию суммы контракта на 10%.

ДЕКАБРЬ 2014

Первоначальный вариант

Конечно же, зима в бюджете не была предусмотрена. И, конечно же, строительство промышленного объекта зимой не может не увеличить расходы по всем статьям (Приложение 4).

Более того, смещается прогноз по завершению сделки – строительство отодвинулось еще на полгода вперед, так как эффективность работ резко падала, а новый объем работ не предусматривал увеличение срока реализации проекта.

Приложение 4 Декабрьский бюджет

Приложение 4. Декабрьский Бюджет					USD
	Контракт	REV-1	REV-2		
	Контракт (с НДС)	384 106 836	422 517 520	453 854 259	
	НДС 12%	46 092 820	50 702 102	54 462 511	
	Контракт (без НДС)	338 014 016	371 815 417	399 391 748	
	Начало работ	1-Mar-14	1-Mar-14	1-Mar-14	
	Завершение работ	28-Feb-16	28-Feb-16	28-Feb-17	

Кодировка	Статья	Commitment till December 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 900 000	7 333 414	12 233 414	9 410 318	2 823 095
PIС	МТС (Итого)	22 000 000	60 854 911	82 854 911	72 047 748	10 807 162
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	10 151 860	21 521 944	31 673 804	24 364 465	7 309 339
CON-2	ФЗП Рабочие	14 858 632	31 500 300	46 358 932	35 660 717	10 698 215
CON-3	Аренда техники	19 069 397	40 427 122	59 496 519	45 766 553	13 729 966
CON-4	ГСМ	11 645 269	18 632 430	30 277 699	23 290 537	6 987 161
CON-5	Субподрядчики	25 089 893	47 168 999	72 258 892	60 215 744	12 043 149
CON-6	Строительство лагеря	10 243 523	21 716 270	31 959 793	24 584 456	7 375 337
	Строительство (Итого)	91 058 575	180 967 064	272 025 639	213 882 472	58 143 167
HO	Расходы ЦО (Итого)	6 766 328	12 425 439	19 191 767	14 762 898	4 428 869
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	5 758 919	12 208 908	17 967 826	13 821 405	4 146 421
	Общие расходы	130 483 821	273 789 735	404 273 557	323 924 841	80 348 716
	Доход			(4 881 808)	47 890 576	(52 772 385)
	%			-1,22%	12,88%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

Но членам СД сообщили, что департамент контроля затрат готов выдвинуть требование увеличить стоимость контракта еще на 70 млн долл. США, так как одних только субподрядных работ предусмотрено на 60 млн долл. США.

Однако у самой Компании нет средств поддерживать проект дальше, поэтому она просит акционеров дополнительно выделить 20 млн долл. США.

Вопрос: Стоит ли выделить кредит или реализовать пут-опцион?

Финальный вариант

Для начала сумма претензий должна быть гораздо больше. Нужно учитывать все расходы, понесенные из-за вины заказчика, даже косвенные. Задержка такого количества рабочих, простой техники, которая могла быть реализована где-то в другом месте, – все это должно быть компенсировано.

После напряженных переговоров сумма компенсации со стороны заказчика увеличилась еще на 20 млн долл. США. Вместе с тем Компания все также нуждается в cash.

Приложение 4 Финальный декабрьский бюджет

Приложение 4. Декабрьский Бюджет Финальный					USD
	Контракт	REV-1	REV-2		
Контракт (с НДС)	384 106 836	422 517 520	549 545 706		
НДС 12%	46 092 820	50 702 102	65 945 485		
Контракт (без НДС)	338 014 016	371 815 417	483 600 222		
Начало работ	1-Mar-14	1-Mar-14	1-Mar-14		
Завершение работ	28-Feb-16	28-Feb-16	28-Feb-17		

Кодировка	Статья	Commitment till December 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 900 000	7 333 414	12 233 414	12 233 414	-
PIC	МТС (Итого)	22 000 000	60 854 911	82 854 911	82 854 911	-
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	10 151 860	21 521 944	31 673 804	31 673 804	-
CON-2	ФЗП Рабочие	14 858 632	31 500 300	46 358 932	46 358 932	-
CON-3	Аренда техники	19 069 397	40 427 122	59 496 519	59 496 519	-
CON-4	ГСМ	11 645 269	18 632 430	30 277 699	30 277 699	-
CON-5	Субподрядчики	25 089 893	47 168 999	72 258 892	72 258 892	-
CON-6	Строительство лагеря	10 243 523	21 716 270	31 959 793	31 959 793	-
	Строительство (Итого)	91 058 575	180 967 064	272 025 639	272 025 639	-
HO	Расходы ЦО (Итого)	6 766 328	12 425 439	19 191 767	19 191 767	-
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	5 758 919	12 208 908	17 967 826	17 967 826	-
	Общие расходы	130 483 821	273 789 735	404 273 557	404 273 557	-
	Доход			79 326 665	(4 881 808)	84 208 474
	%			16,40%	-1,22%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион и при каких обстоятельствах стоит его реализовать?

Айдан понимает, что уже к марту у BIF закончится право требования пут-опциона, поэтому вопрос выделения дополнительных денег стоит остро, как никогда раньше.

Руководство «ЭнергоСтроя» готово оценить свою компанию по тому же принципу: сумма контракта как стоимость компании, на текущий момент это 4,14% за 20 млн долл. США.

ВОПРОС

1. Как вы оцениваете деятельность Компании за прошедший период?
2. Достаточно ли Компания усилилась, чтобы реализовать проект ТЭЦ?

БИЗНЕС-КЕЙСЫ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«ФРП «ДАМУ»

№9

СУБСИДИРОВАНИЕ КРЕДИТА КАК АНТИКРИЗИСНАЯ МЕРА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дисциплина:
«Финансовый менеджмент»

Авторы:
*Расулов Д.М.,
главный менеджер
департамента
субсидирования
АО «ФРП «Даму»*

*Байсеркеева С.С.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня одним из основных препятствий для развития малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) в Казахстане являются высокие процентные ставки и высокие требования к залогам. Ставки по кредитам МСБ стабильно снижались в течение последних 5 лет, в том числе за счет реализации программ АО «Фонд развития предпринимательства «Даму», «Дорожная карта бизнеса 2020» и финансирования МСБ Национальным фондом Республики Казахстан.

Однако в 2014 году, по данным Национального банка Республики Казахстан, средняя процентная ставка по кредитам малому предпринимательству составила 11,5%. По мнению большинства представителей МСБ, высокие процентные ставки по-прежнему являются основной проблемой в привлечении финансирования.

Помимо высоких ставок, проблема доступа к кредитам в последние годы усугублялась снижением качества кредитного портфеля банков второго уровня (далее – банк), из-за чего требования к заемщикам, в том числе к залогам, повышались. Если на конец 2008 года доля безнадежных кредитов в портфеле банков составляла 3,0%, то всего за год она увеличилась до 20,6% и с того момента не опускалась ниже 15%.

В результате темпы роста кредитования экономики снизились. В номинальном выражении кредитный портфель банков за 2008 год вырос только на 2,8%, за 2009 год – на 2,5%, а в 2010 году сократился на 0,7%.

Просрочки по кредитам начали допускать и крупные предприятия-работодатели. Ситуация требовала вмешательства государства. В связи с этим в целях удовлетворения финансовых потребностей субъектов частного предпринимательства, оздоровления действующего портфеля банков по кредитам, выданным компаниям

реального сектора, и стимулирования банков реструктуризировать кредиты предприятий в 2010 году в рамках программы «Дорожная карта бизнеса 2020» был запущен инструмент субсидирования части ставки вознаграждения на следующих условиях:

- целевое назначение проектов – инвестиции, а также модернизация и расширение производства;
- максимальная сумма субсидируемого кредита – 4,5 млрд тенге;
- номинальная ставка вознаграждения – не более 14% годовых, из которых 10% годовых компенсируются государством;
- срок субсидирования – 3 года с возможностью пролонгации до 6 лет;
- допускается субсидирование рефинансируемых кредитов, выданных в течение четырех лет до подачи заявки на получение субсидии.

Информация о ТОО «Цемент»

ТОО «Цемент» образовано в 2007 году.

Вид деятельности – производство цемента марок М-400ДО, М-400Д20.

Штатная численность персонала – 125 человек.

Фонд оплаты труда – 12,5 млн тенге

Годовой оборот – 4,6 млрд тенге.

Годовой объем производства и продаж – 499,6 тыс. тонн цемента в год.

Стоимость одной тонны цемента – 9,3 тыс. тенге.

Деятельность ТОО «Цемент» относится к сезонному бизнесу.

Коэффициент сезонности

(в разрезе месяцев)

М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	М9	М10	М11	М12
65%	65%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	65%	65%

Для увеличения объема производства ТОО «Цемент» 01.07.2012 года получен кредит для строительства нового цементного завода мощностью 1 000,0 тыс. тонн цемента в год и закупа специального оборудования.

Условия кредита для строительства завода

Название параметра	Условия
Сумма кредита	4,5 млрд тенге
Ставка вознаграждения	15% годовых
Срок пользования кредитом	84 месяца
Способ погашения обязательств	Ежемесячно аннуитетными платежами
Размер ежемесячного платежа	86 835,4 тыс. тенге

**Планируемый объем производства и продаж
в течение 4 лет эксплуатации нового завода**

В ТЫС. ТОНН

Марка цемента	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
М-400ДО	365,0	419,6	482,7	500,0
М-400Д20	219,0	251,9	289,6	300,0
М-500ДО	146,0	167,9	193,1	200,0
ИТОГО	730,0	839,5	965,4	1 000,0

**Прогнозный объем реализации
и прибыль при максимальной загрузке**

В МЛН ТЕНГЕ

Марка цемента	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Объем реализации	6 789,0	7 807,4	8 978,5	9 300,0
Маржа	30%	30%	30%	30%
Прибыль	2 036,7	2 342,2	2 693,5	2 790,0

В марте 2014 года ТОО «Цемент» завершило строительство нового цементного завода, который с учетом внедренных новых технологий предусматривает «сухое» производство цемента марок М-400ДО, М-400Д20, а также производство новой марки цемента – М-500ДО.

По итогам 6 месяцев эксплуатации данного завода прогнозная мощность до конца 2014 года составит 730,0 тыс. тонн цемента в год с перспективой увеличения объема производства до 1 000,0 тыс. тонн в год.

**Объем производства за 6 месяцев
эксплуатации нового завода**

В ТЫС. ТОНН

Марка цемента	Апрель 2014 г.	Май 2014 г.	Июнь 2014 г.	Июль 2014 г.	Август 2014 г.	Сентябрь 2014 г.	Прогноз на конец 2014 г.
М-400ДО	30,0	32,5	36,2	42,2	46,5	56,0	364,9
М-400Д20	18,0	19,5	21,7	25,3	27,9	33,6	218,9
М-500ДО	12,0	13,0	14,5	16,9	18,6	22,4	145,9
ИТОГО	60,0	65,0	72,3	84,3	93,0	112,0	729,9

Проблема, с которой столкнулось ТОО «Цемент»

В ноябре 2014 года объем реализации продукции ТОО «Цемент» снизился до 45% вместо 65% планируемых. Прибыль от реализации продукции снизилась до 76,4 млн тенге из планируемых 110,3 млн тенге.

Динамика снижения объема производства

Название параметра	Ноябрь 2014 г.	Декабрь 2014 г.	Январь 2015 г.	Февраль 2015 г.
Объем производства, тыс. тонн	97,7	48,8	32,3	25,6
Объем реализации, млн тенге	254,6	243,4	189,3	123,8
Прибыль, млн тенге	76,4	73,0	56,8	37,1

В связи с незапланированным снижением объема реализации продукции ТОО «Цемент» столкнулось с увеличением долговой нагрузки по обслуживанию кредита (ежемесячный платеж составляет 86,8 млн тенге). Вследствие этого снизились расходы на закуп сырья, а также на своевременную выплату заработной платы персоналу, что прямо повлияло на снижение объемов производимой продукции.

В этой связи ТОО «Цемент» необходимо рассмотреть следующие сценарии развития ситуации:

1. Не исполнять обязательства по кредиту и сохранить плановый объем производства цемента. При этом за неисполнение обязательств по кредиту банком будут начислены штрафы (пени), кредитная история компании будет ухудшена, и в итоге банк объявит дефолт ТОО «Цемент».
2. Сократить объем производства и направить средства в счет погашения обязательств по кредиту. За счет снижения объема производства ТОО «Цемент» выведет средства из оборота и направит их в счет погашения обязательств по кредиту, что позволит избежать штрафов (пеней) со стороны банка, сохранить залоги компании, а своевременное исполнение обязательств по кредиту не повлияет на кредитную историю компании. Однако данная ситуация в итоге приведет к оттоку оборотного капитала ТОО «Цемент».
3. Реструктуризировать обязательства по кредиту. Данная мера, по мнению ТОО «Цемент», увеличит долговые обязательства компании и прямо повлияет на себестоимость производимой продукции, что служит основанием не рассматривать данный сценарий.

Информация об обязательствах по кредиту и возможности их погашения

в млн тенге

Погашение кредита	07.14	08.14	09.14	10.14	11.14	12.14	01.15	02.15
Обязательство по кредиту	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8
Возможность погасить	86,8	86,8	86,8	86,8	76,4	73,0	56,8	37,1
Неисполненное обязательство	0	0	0	0	10,4	13,8	30,0	49,7

Таким образом, ТОО «Цемент» посчитало верным выбрать сценарий выведения денег из оборота и направления их в счет погашения ежемесячных обязательств по кредиту для сохранения залогов компании, недопущения ухудшения кредитной истории компании, а также во избежание штрафов (пеней) со стороны банка.

Информация по погашению кредита путем выведения денег из оборота

В МЛН ТЕНГЕ

Название параметра	Ноябрь 2014	Декабрь 2014	Январь 2015	Февраль 2015
Прибыль от реализации продукции	76,4	73,0	56,8	37,1
Вывод денег из оборота	10,4	13,8	30,0	49,7
Итого направлено на погашение кредита	86,8	86,8	86,8	86,8

Как показывает данная таблица, ТОО «Цемент» с ноября 2014 года по февраль 2015 года вывело из оборота сумму в размере 103,9 млн тенге. Вывод денег из оборота повлиял на снижение объемов производства, что спровоцировало потерю ключевых контрагентов по поставке сырья, а также сокращение персонала.

В связи с этим ТОО «Цемент» в целях улучшения финансового положения решило пересмотреть сценарий развития, поставив следующие основные задачи:

1. урегулировать вопрос по обслуживанию кредита за счет реструктуризации;
2. наладить поставку сырья;
3. произвести ремонт технологического оборудования;
4. сохранить рабочие места.

МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Для снижения долговой нагрузки ТОО «Цемент» в феврале 2015 года обращается в банк с заявлением о реструктуризации кредита с учетом субсидирования ставки вознаграждения. 01.03.2015 банк утверждает реструктуризацию обязательств ТОО «Цемент» (с этой же даты начинается отсчет срока субсидирования). Остаток основного долга на 01.03.2015 составлял 3 305 626,8 тыс. тенге.

Сравнительная таблица по условиям кредита ТОО «Цемент»

Название параметра	Условия по кредиту до реструктуризации	Условия по кредиту после реструктуризации
Ставка вознаграждения	15% годовых	12% годовых
Срок кредита	84 месяца	120 месяцев (срок кредита увеличен на 36 месяцев за счет реструктуризации кредита)
Способ погашения обязательств	Ежемесячно аннуитетными платежами	Ежемесячно аннуитетными платежами
Размер ежемесячного платежа	86 835,4 тыс. тенге	33 056,3 тыс. тенге – в течение действия льготного периода по выплате основного долга; 61 236,3 тыс. тенге – после окончания льготного периода

Название параметра	Условия по кредиту до реструктуризации	Условия по кредиту после реструктуризации
Льготный период по выплате основного долга	Отсутствует	6 месяцев
Государственная поддержка	Отсутствует	Субсидирование части ставки вознаграждения в размере 10% годовых. Срок субсидирования 3 года с дальнейшей пролонгацией на 6 лет.

ЗАДАНИЯ

1. Покажите, как сформировался остаток основного долга по кредиту ТОО «Цемент» (3 305 626,8 тыс. тенге) на 01.03.2015 в MS Excel.
2. Покажите расчет ежемесячных высвобождающихся средств от погашения вознаграждения за счет субсидирования в течение 3 лет.
3. Какие преимущества получает Компания после реструктуризации обязательств по кредиту?
4. Какие преимущества предоставляет банку реструктуризация кредита, включающая в себя понижение ставки вознаграждения?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

10

ТОВАРИЩЕСТВО
С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«БАЛХАН» – КАК ПРЕВРАТИТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ В ВОЗМОЖНОСТИ?

Дисциплина:
«Финансовое планирование»

Авторы:
Акшанов Н.С.,
управляющий директор –
директор департамента
гарантирования
АО «ФРП «Даму»

Байсеркеева С.С.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

Байсеркеев О.Н.,
к. ф. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

ВВЕДЕНИЕ

Получить кредит на открытие бизнеса в любом казахстанском банке достаточно трудно. Кредитная политика банков разрабатывается, как известно, опираясь на твердую убежденность банкиров в том, что категория начинающих предпринимателей, не имеющих опыта работы и достаточных денежных потоков, является зоной высокого риска, и здесь необходимо проявлять максимальную деловую твердость и осторожность.

При этом сами банки испытывают трудности в поиске новых клиентов, вынуждены рефинансировать одни и те же проекты, суля более выгодные условия по вознаграждению за кредит и операционное обслуживание. Часто единственным продуктом, который может предложить банк начинающим предпринимателям, является так называемое ломбардное кредитование.

Чаще всего начинающий бизнесмен вынужден выставлять банку залог в виде недвижимости, под которую банк выдает кредит в сумме 30-50% от рыночной стоимости недвижимости. Считается, что тем самым банк со своей стороны покрывает высокие риски платежеспособности за счет низкого уровня LTV.

Однако следует заметить, что банки при этом забывают о печальном опыте кризиса 2007-2009 годов, когда просрочки именно по таким ломбардным сделкам значительно снизили качество ссудного портфеля. При этом цены на недвижимость рухнули, и казавшийся панацеей от всех рисков высокий уровень LTV не обеспечил покрытия потерь банка по невыплаченным кредитам за счет реализации залоговой недвижимости.

Практика показывает, что даже и такой, как его иногда называют «кабальный» вариант решения проблемы, не может спасти большинство начинающих предпринимателей, тем более что не все из них, особенно молодые стартаперы, имеют в собственности объект недвижимости. Родственники начинающих бизнесменов, наслушавшись страшных историй о том, как банки забирают квартиры у не-

задачливых заемщиков, всячески отговаривают тех от залога единственного жилья, и в большинстве случаев их мнение перевешивает желание человека открыть бизнес.

Такая ситуация наблюдалась в казахстанском банковском секторе до 2013 года, пока не был запущен новый инструмент поддержки начинающих предпринимателей в рамках программы «Дорожная карта бизнеса 2020» – гарантирование кредитов.

Фонд «Даму» был готов предоставлять свою гарантию в размере до 70% от кредита в качестве залогового обеспечения. Добавив свою долю залога в размере 30% от суммы кредита, начинающий предприниматель имел шанс получить суммы до 20 млн тенге. В продукт был встроен уже популярный на тот момент инструмент субсидирования. Из вознаграждения в размере 14% годовых половину в течение 3 лет оплачивало государство.

Тем самым банки достигают 3 целей:

- получают новых заемщиков из числа желающих открыть свое дело;
- снижают риски платежеспособности в короткой перспективе, применяя инструмент субсидирования процентной ставки;
- снижают риски платежеспособности в долгосрочной перспективе, применяя инструмент гарантирования кредитов. В случае дефолта заемщика банк имеет право на 120-й день выставить требование к гаранту и получить до 70% от остатка основного долга, резко снизив уровень просроченной задолженности.

Первым партнером Фонда стал «Банк ЦентрКредит», запустивший продукт «Даму StartUP». Все еще опасаясь массовых просрочек, Банк стал принимать в качестве обеспечения депозит от самого предпринимателя в сумме 36% от суммы кредита. Таким образом, Банк вошел на рынок кредитования начинающих предпринимателей, максимально закрыв свои риски за счет ликвидного обеспечения – денег самого заемщика и гарантии национального института развития, чьи акции принадлежали государству. По этой же схеме вскоре заработал и «Халык Банк», но положение второго игрока заставило его снизить долю того же залогового депозита до 30% от суммы кредита. В результате работы этих двух банков за период с начала 2013 года по март 2014 года было выдано 23 кредита начинающим предпринимателям под гарантию «Даму».

В апреле 2014 года интерес к продукту проявила дочка российского «Сбербанка», запустив продукт «Сбербанк Стартап». Настоящей революцией стала готовность Банка принимать в качестве обеспечения и иное имущество заемщика. Начинающему предпринимателю уже не было нужды замораживать на депозите свои деньги, столь необходимые на данный момент. С учетом подключения третьего игрока сумма кредитов, выданных под гарантию Фонда на открытие нового бизнеса, составила 1,6 млрд тенге, 138 заемщиков смогли доказать жизнеспособность своих идей представителям Банка, Фонда и акимата. С акиматом начинающий предприниматель сталкивался на этапе одобрения проекта, на так называемом региональном координационном совете, где приходилось доказывать необходимость выделения субсидий и предоставления гарантии целой группе экспертов во главе с акимом региона.

Тем не менее не все предприниматели могли принять участие в программе. Множество нюансов и деталей, неясность некоторых моментов, незнание скрытых возможностей программы рядовыми менеджерами БВУ создавали барьеры на этапе рассмотрения заявки.

ОБЗОР СИТУАЦИИ

В 2013 году молодой предприниматель Айдос Бакбергенов решил начать производство светодиодного оборудования, считая, что непродуктивно везти светильники

ки из того же Китая, 40% от стоимости которых составляет алюминий и металлоконструкция. Приобретать необходимое сырье у казахстанского производителя гораздо дешевле. Сложность заключалась лишь в том, что подобного бизнеса в Казахстане ещё не было.

Было принято решение и зарегистрирована компания – ТОО «Балхан». Так как данная технология относится к инновационному кластеру и требует наличия научной составляющей, Компанию решили зарегистрировать в СЭЗ «Парк информационных технологий «Алатау» для получения дополнительных преференций и льгот. Работа закипела: технический персонал разъехался по командировкам на заводы, а администрация Компании, понимая, что изучением технологии света в Казахстане занимается Физико-технический институт, расположенный в Парке инновационных технологий «Алатау», приняла решение действовать с ним в паре. Так был заключен договор о совместной деятельности, и партнеры стали думать над созданием уникального светильника с низкой ценой, высоким качеством и подходящего под местные климатические условия.

Вскоре был создан первый опытный продукт, прошедший положительное тестирование. Были закуплены более 10 видов импортных светильников из Германии, России, Китая и Кореи, и благодаря научному потенциалу Физико-технического института удалось создать казахстанский продукт.

По словам Айдоса Бакбергенова, это был уличный светильник, в котором многие комплектующие были казахстанского производства – от алюминиевого корпуса и резино-технических изделий до металлических конструкций. Но Компания не инвестировала в инновационную составляющую своей продукции. Она во многом уникальна. Для сравнения, уличные фонари зарубежного производства, что освещают ночной Алматы, в среднем стоят около 100 000 тенге, тогда как светильник торговой марки «100LED» с более лучшими характеристиками – 55 000 тенге. Преимущество не только в цене. Казахстанский производитель кроме экономии электроэнергии гарантирует покупателю безупречную работу светильника на протяжении 5 лет даже при резких скачках напряжения, чего не обещает ни одна из компаний-экспортёров. После создания собственных разработок, опытного образца и приобретения некоторого оборудования стало ясно, что для серийного производства и развития дальнейших продаж, средств, имеющихся у Компании, будет явно недостаточно. Однако в успешности своего проекта в Компании были твердо уверены, так как на протяжении всего этого времени наблюдали, как быстро росла популярность светодиодов на рынке. И все, что необходимо было сделать, – это выпустить качественный продукт, правильно выстроить систему продаж и зарекомендовать себя на рынке.

Проблема, с которой столкнулась Компания

В начале 2014 года Компания начала производство светодиодных светильников на оборудовании Физико-технического института. Тем не менее первые продажи обуховили и первые проблемы:

- производственные площади, арендуемые у института, были недостаточными для размещения имеющегося персонала в количестве 10 человек, приходилось работать в две смены;
- растущий спрос вызвал необходимость увеличения персонала еще на 15-20 человек, что было затруднительно в имеющемся помещении;
- растущий спрос также требовал пополнения оборотных средств, однако выручка еще не позволяла саккумулировать достаточный объем в короткое время;

- Компания использовала оборудование института, которым учреждение пользовалось и для собственных нужд. Это вызывало неудобства и необходимость постоянного согласования графиков работ;
- договор аренды оборудования истек в конце 2014 года, и, учитывая постоянную его загрузку обеими сторонами, пролонгация договора со стороны института была сомнительна.

Айдос, его компаньон Естай и бухгалтер Гульзана пришли к решению, что Компания должна отказаться от аренды помещения и оборудования у института, так как данный фактор уже скорее сдерживал развитие Компании. При этом Естай и Гульзана согласились с доводами Айдоса о том, что сотрудничество в области научных разработок нужно продолжать, поскольку бизнес в сфере технологий требует постоянного обновления продукта.

В итоге решение всех текущих проблем сводилось к 4 пунктам:

1. Приобретение собственного помещения;
2. Приобретение оборудования, аналогичного используемому;
3. Пополнение оборотных средств;
4. Разработка программы продвижения сбыта продукции.

Все, как всегда, упиралось в деньги. Бухгалтер рассказала компаньонам о текущем финансовом состоянии. Баланс Компании составлял порядка 80 млн тенге, в том числе около 17,5 млн тенге составлял собственный капитал. Активы Компании были представлены в основном дебиторской задолженностью в размере 11,5 млн и запасами в размере 31,5 млн. Основные средства – это 7,9 млн тенге, в которых львиная доля приходилась на автомобиль Toyota Land Cruiser. У Компании были обязательства на 62 млн тенге, включая финансовую помощь со стороны Айдоса в размере 9 млн тенге и задолженность перед крупным поставщиком комплектующих на 52,8 млн тенге.

Отчет о финансовом положении (тыс. тенге)

Активы		Обязательства и Капитал	
Денежные средства	746	Обязательства по налогам	89
Дебиторская задолженность	11 563	Обязательства по другим платежам	50
ТМЗ	31 541	Кредиторская задолженность	10 014
Текущие налоговые активы	60	Прочие краткосрочные обязательства	52 805
Прочие краткосрочные активы	28 596	Итого обязательств	62 958
Итого краткосрочных активов	72 506	Уставный капитал	92
Основные средства	7 801	Резервы	
Нематериальные активы	137	Нераспределенный доход	17 394
Итого долгосрочных активов	7 938	Итого капитал	17 486
Активы	80 444	Обязательства и Капитал	80 444

Компания за I квартал работы получила 46 млн тенге выручки, при этом прибыль составила 17 млн тенге, а себестоимость продукции – 29 млн тенге.

У Компании не было свободных средств для приобретения оборудования, поэтому ей были необходимы дополнительные вливания извне.

Просмотрев рыночные предложения, компаньоны сразу же отказались от идеи покупки помещения в пользу аренды в черте города, установив для себя потолок арендной платы в размере 1 млн тенге.

Айдос и Естай составили план финансирования покупки оборудования и пополнения оборотных средств. Для приобретения необходимого оборудования – термопечи, робота-манипулятора, трафаретного принтера и термопластоавтомата требовалось порядка 68 млн тенге. Для доставки товара и комплектующих требовался небольшой грузовик, и выбор был сделан в пользу «газели» марки NEXT стоимостью 4,2 млн тенге.

При обсуждении размера необходимых оборотных средств мнения разделились.

Айдос предлагал до конца 2014 года, пока позволяет договор аренды, использовать и свое вновь приобретенное оборудование, и арендуемое. В качестве доводов он приводил двойной эффект по выручке и прибыли в течение 2014 года, возможность аккумулировать прибыль для покупки еще одного собственного оборудования после истечения срока аренды. Естай склонялся к мысли, что нужно съезжать немедленно, не платить лишние деньги институту. Сама мысль зависимости от третьего лица приводила его в уныние, в подкрепление к эмоциональным доводам он предлагал увеличить, загрузить свое оборудование в две смены и получать ту же прибыль, что и с использованием арендного оборудования.

Гульзана предложила три варианта решения проблемы с финансами:

1. Поиск инвестора или учредителя, который мог бы обеспечить нужные инвестиции;
2. Частный заем;
3. Кредит в банке.

Вариант № 3 был отмечен сразу, у ребят было стойкое убеждение, что Компанию с 3-месячным опытом продаж своей продукции банки как заемщика рассматривать не будут.

Оставалось два первых варианта. Чувство собственника больше склоняло компаньонов к варианту № 2. Ребята обоснованно предполагали, что у игроков данного рынка большие перспективы. Новый учредитель, вложивший 150 млн тенге против 18 млн тенге «старых» учредителей, будет обоснованно претендовать и на соразмерную вкладу часть прибыли. При этом ребята предполагали, что свободная сумма в таком размере есть только у так называемых «агашек», что приведет к дополнительным рискам для предприятия.

Вариант частного займа устраивал их больше. Айдос был готов заложить свою 1-комнатную квартиру площадью 106 кв. м в элитном доме, по его расчетам, она стоила около 60 млн тенге. Он предполагал взять под ее залог 60 млн тенге для покрытия львиной доли затрат на инвестиции. Но тогда вопрос привлечения денег на пополнение оборотных средств оставался открытым, больше никакими активами компаньоны не располагали, автомобиль Toyota Land Cruiser был бы оценен невысоко.

Изучив предложения ломбардов и частных ростовщиков, компаньоны поняли, что финансирование им обойдется как минимум в 5% в месяц. Поднатужившись, Компания смогла бы, по их расчетам, выплатить такой кредит в течение года. Однако это была бы больше работа на кредитора, нежели во благо Компании. Еще одно разочарование ждало ребят, когда выяснилось, что на данном рынке кредиторы применяют коэффициент снижения стоимости залога 50%. Казавшаяся самым простым решением возможность получения частного займа уже была сомнительна.

После столь неутешительного брейнсторминга компаньоны обратились за временной финансовой помощью к своему давнему знакомому – владельцу ТОО «Благодарный дом» Омербеку Умарову. Их знакомство началось в 2011 году, со времен аренды офисов в одном помещении. Компания Омербека тогда была новой, только созданной.

Омербек тоже не искал легких путей, понимая, что на узком рынке с высокими входными барьерами больше шансов добиться успехов. Он занимался продажей реагентов (серная кислота, аммиачная селитра) предприятиям уранодобывающей промышленности. Данный бизнес предполагал наличие лицензии Комитета по борьбе с наркобизнесом и контролю за оборотом наркотиков, так как осуществлял деятельность, связанную с оборотом так называемых прекурсоров. Компания была довольно успешна, имела договор поставки селитры на 2014 год на сумму 196 млн тенге. Кроме того, в 2014 году Компания выиграла тендер в новом для себя виде деятельности – оказании услуг по подготовке готовой продукции на экспорт НАК «Казатомпром». Работа заключалась в грунтовке, маркировке и упаковке бочек для радиоактивных средств, изготовлении специальных деревянных крепежей для бочек, загрузке и креплении бочек в контейнеры. Выступая субподрядчиком, Компания предполагала заработать порядка 200 млн тенге. За 2013 год фирма Омербека имела прибыль в размере 30 млн тенге при обороте 180 млн тенге, все обороты проходили через банк. Размер оборотного капитала Компании составил 84 млн тенге. Посокрушавшись над проблемой друзей, Омербек был вынужден отказать в предоставлении займа в сумме 100 млн тенге на 12 месяцев. При этом он готов был давать ежемесячно до 1,5 млн тенге в течение года, но эти капли не спасали ситуацию.

Как ни крути, поход в банк был неминуем. Айдос, Естай и Гульзана набросали доводы в пользу кредитования их Компании.

-
1. Мы организовывали местное производство и добились значительных показателей выручки уже в первый квартал работы.
 2. Мы занимаемся научной составляющей с казахстанскими учеными.
 3. Мы находимся на территории СЭЗ и занимаемся приоритетными видами деятельности.
 4. Проект имеет хорошую степень проработки (бизнес-план, концепция развития).
-

Решив, что слабые стороны, возможности и угрозы банкиры додумают сами, ребята отправили Гульзану в поход по банкам. Однако, обойдя несколько банков, она была удручена – везде ее встречали радостно, но энтузиазм менеджеров быстро утихал, когда она начинала озвучивать подробности их заявки. Не помогали ни связи, ни звонки, везде слышалось: «Извините, мы не сможем выдать вам кредит».

Многие компании-стартапы еще не имеют четких представлений о суммах финансирования. При этом на разработку прототипов будущих изделий может быть затрачено более 1 года, а время получения льготной гарантии в сумме 70% будет уже упущено.

Уставшая и разочарованная, Гульзана листала Facebook и наткнулась на информацию о том, что дочка российского «Сбербанка» и Фонд «Даму» запускают программу кредитования стартапов. Уже утром она была в банке и узнала основные условия кредитования, которые ее не обрадовали. Тем не менее начальник отдела по работе с клиентами Айгуль попросила дать ей время на дополнительное изучение программы «Дорожная карта бизнеса 2020» и консультацию с работником Фонда «Даму». «Сбербанк» с 2010 года активно использовал инструмент субсидирования, однако с гарантированием работал неохотно, а со стартапами не работал вовсе. Поэтому Айгуль сомневалась, правильно ли она понимает условия программы. Изучив фолиант с условиями программы, девушка поняла, что ТОО «Балхан» можно отнести как к начинающим, так и действующим предпринимателям. Это снимало одну важную проблему, чему Айгуль

обрадовалась. Она поняла: клиент, предоставив квартиру и приобретаемое оборудование как залог, сможет получить как минимум 120 млн тенге.

Компания работала 3 месяца, что было достаточно для отнесения ее к действующим предпринимателям по критериям «Даму», но было менее 6 месяцев, как того требовала кредитная политика «Сбербанка». При этом показатели I квартала работы Компании говорили о том, что кредит она сможет обслуживать, если дело и дальше пойдет также хорошо. Но разве это докажешь «рисковикам», они ссылаются на кредитную политику, утвержденную в Москве, и переубедить их не сможет никто, нарушать политику нельзя. У филиала «Сбербанка» и филиала «Даму» была договоренность – через день в офисе банка дежурил сотрудник Фонда, оказывая консультации как банкирам, так и клиентам. Утром на дежурство в банк, к счастью, пришел Иван. Счастье заключалось в том, что Иван ранее работал в «Сбербанке», знал условия политики банка так же хорошо, как и условия программы. Поговорив с Айгуль и задав ей несколько вопросов, Иван предложил Айгуль решение, которое, на его взгляд, помогло бы снять проблему.

Айгуль позвонила сотрудникам ТОО «Балхан» и назначила встречу в формате «Даму-Банк-Клиент». Иван, Айгуль, Гульзана, Естай и Айдос, обсудив все преимущества предложения Ивана, пришли к благоприятному решению.

Через некоторое время Компания получила кредит по программе «ДКБ 2020» в сумме 50 млн тенге, купила необходимое оборудование и автомобиль, получила кредит на оборотку в размере 22 млн тенге.

КАК РЕШАЛАСЬ ПРОБЛЕМА

Компания решила привлечь на инвестиции 50,5 млн тенге, так как предполагалось вложить собственные 21,5 млн тенге. Компания также приняла решение привлечь на пополнение оборотных средств 50 млн тенге, открыв данный заем в формате кредитной линии, чтобы пользоваться им по мере необходимости.

По условиям программы «ДКБ 2020» начинающий предприниматель может претендовать на получение кредита в сумме и свыше 20 млн тенге, если срок, прошедший с даты регистрации компании до даты подачи заявки в БВУ, не превышает одного года. В таком случае размер гарантии не может быть более 50%, то есть начинающий предприниматель получает гарантию на условиях, предназначенных для действующих предпринимателей. Данную норму программы не все знают, хотя она дает возможность финансировать стартапы на большие суммы, как в данном случае. Поэтому Айгуль рассудила, что проблема отсутствия залога может быть решена за счет применения инструмента гарантирования.

Применив коэффициенты снижения рыночной стоимости 0,7 к недвижимости и 0,5 к приобретаемому оборудованию, Айгуль определила стоимость пула залогового имущества:

*Залоговая стоимость квартиры = (59 млн тенге * 0,7) = 41,3 млн тенге*

*Залоговая стоимость оборудования = (72 млн тенге * 0,5) = 36 млн тенге*

Итого = 77,3 млн тенге

Сумма кредита удваивается за счет привлечения гарантии «Даму» в размере, равном сумме собственного залога ТОО.

*Сумма кредита = 77,3 * 2 = 154,6 млн тенге, в том числе на пополнение оборотных средств 82,6 млн тенге.*

Иван внес корректировку в данный вариант.

Залоговая стоимость оборудования, поступающего в будущем, не может быть

использована в расчете необходимой доли собственного залога предпринимателя в размере 50% от суммы кредита.

Сумма возможного кредита снизилась до 83 млн тенге

Компания за время рассмотрения заявки уже изыскала 21,5 млн тенге, соответственно сумма кредита, необходимая на инвестиции, сокращалась до 50,5 млн тенге.

По условиям программы нельзя было предоставить клиенту сумму кредита на пополнение оборотных средств в размере более 30% от суммы кредита.

В итоге аппетит Компании был снижен до 22 млн тенге, рассчитанных как:

*Размер кредита на пополнение оборотных средств = (50,5 млн тенге / 70 * 100) * 30% = 21,6 млн тенге.*

В итоге сумма кредита могла составить 72,1 млн. тенге. Максимальный размер гарантии мог составить 36 млн тенге.

При предоставлении кредита на инвестиции на запрошенный срок 50 месяцев клиент погашал бы ежемесячно 1 млн тенге. Кредит на пополнение оборотных средств предоставлялся на 6 месяцев, максимальный ежемесячный взнос составил бы 3,6 млн тенге. То есть ежемесячно Компания должна будет погашать 4,6 млн тенге, или 77% от размера текущей прибыли. Максимальное вознаграждение за пользование займом составило бы 840 тыс. тенге ежемесячно, но так как инструмент субсидирования вдвое сокращает расходы предпринимателя, а государство выплачивает 7% из 14%, расходы снижаются до 420 тыс. тенге. В итоге Компания будет погашать 5 млн тенге ежемесячно.

При расчете cash flow Банк консервативно оставил уровень выручки прежним, учитывая тот факт, что дополнительное вливание оборотного капитала лишь компенсирует часть инвестиционных затрат, произведенных за счет собственных средств. Тем не менее расчеты показали, что Компания способна исполнять свои обязательства при сохранении текущего уровня прибыли.

Однако кредитная политика Банка не позволяла рассматривать компании со сроком работы менее 1 года в том случае, если начинающему предпринимателю требуется более 20 млн тенге, даже при уверенности в платежеспособности компании и наличии залогового имущества, усиленного гарантией «Даму». Айгуль вспомнила о рассказе компаньонов о готовности ТОО «Благородный дом» предоставлять Компании краткосрочные ссуды для покрытия текущих нужд ТОО «Балхан». Она рассказала об этом Ивану, который тут же предложил решение – принять ТОО «Благородный дом» созаемщиком по данному кредиту без права освоения. Тем самым Банк убивал двух зайцев:

- созаемщик имел срок работы более 1 года, что решало проблему несоответствия кредитной политике;
- привлечение созаемщика с ежегодной прибылью 30 млн тенге было дополнительной защитой от просрочек, прибыль созаемщика могла стать подушкой безопасности для ТОО «Балхан» в первые месяцы работы.

В итоге Банк имел уже 3 инструмента защиты от дефолта:

- ежемесячное субсидирование вознаграждения в размере 420 тыс. тенге;
- прибыль созаемщика в размере 2,5 млн тенге, то есть 50% от суммы ежемесячного взноса;
- гарантию «Даму» в сумме 50% от основного долга, которая в случае просрочки свыше 120 дней покрывает убыток Банка.

Айдос позвонил Омербеку, спросил о возможности такой схемы и тут же получил положительный ответ.

Банк и Фонд оформили результаты финансового анализа согласно процедурам, и в итоге кредит был выдан.

ВОПРОСЫ

1. Какие риски, на ваш взгляд, могут возникнуть у предприятия в том случае, если инвестор/соучредитель не имеет представления о сфере, в которой работает предприятие, и не вовлечен в процесс оперативного управления Компанией?
2. Почему компаньоны пришли к выводу, что привлечение частного займа возможно, но это будет «работа на кредитора»?
3. В чем привлекательные стороны работы на рынке специфичных товаров и услуг? Проведите SWOT-анализ.
4. Как вы думаете, как Айдос и Естай могут использовать готовность Омербека занимать ежемесячно определенную сумму денег? Проведите самостоятельно SWOT-анализ данной Компании.
5. По вашему мнению, какие причины вынуждали банки отказывать в предоставлении кредита?
6. Почему ТОО «Балхан» можно отнести как к начинающим, так и действующим предпринимателям и какую проблему это решало?
7. Что не учла Айгуль, рассчитывая, что клиенту можно предоставить кредит в сумме 120 млн тенге?
8. Какое решение предложил Иван и почему оно было возможно?
9. Кому был сделан звонок по итогам встречи в формате «Даму-Банк-Клиент»?
10. Предложите свое решение проблем с финансированием, возникших у Компании.
11. По вашему мнению, какие изменения необходимо внести в инструменты государственной поддержки МСБ, о которых идет речь в этом кейсе?
12. Как можно решить проблему продвижения продукции Компании на рынке, не прибегая к традиционным инструментам рекламы и маркетинга?
13. Будучи президентом крупного банка, на каких условиях вы бы готовы были финансировать начинающих предпринимателей?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

11

ЗАПУСК СТАРТАПА С МИНИМАЛЬНЫМ РИСКОМ

Дисциплина:
«Менеджмент»

Авторы:
Масгутова З.С.,
директор департамента
маркетинга и международного
сотрудничества
АО «ФРП «Даму»

Байсеркеев О.Н.,
к. ф. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

На сегодняшний день желающих создать свой бизнес становится все больше. Например, в рамках программы «Бизнес-Советник» экспресс-курс по предпринимательству в Казахстане прошли уже более 80 тысяч человек.

Однако только 8% из них в итоге открыли свое дело. На разных стадиях создания собственного бизнеса количество потенциальных предпринимателей сокращается. Причина этого главным образом заключается в отсутствии достаточных компетенций и недостатке финансов.

ПРИМЕР УСПЕШНОГО СТАРТАП-ПРОЕКТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА

Толеген принимает решение открыть собственный бизнес. За плечами учеба в Американском университете в Дубае по специальности «Финансы». По окончании университета он поступает на госслужбу в Министерство инноваций и новых технологий РК. «Проработав несколько месяцев, пришел к убеждению, что госслужба – это не мое», – вспоминает Толеген.

Еще будучи студентом, изучал разные рынки, интересные бизнес-модели. Перебрал множество различных вариантов, изучил огромное количество start-up-проектов – успешных и не очень, долгосрочных и краткосрочных, затратных и малобюджетных, встретился со многими крупными бизнесменами Казахстана, пытаясь определить для себя, чем заняться, какую нишу выбрать. Как-то в журнале «Forbes» наткнулся на интервью с главой компании, занимающейся архивным бизнесом. Беседа была интересной, и мысль о своем деле, подобном этому, засела в голове.

Толеген отправился в Германию, в компанию «REISSWOLF» и прошел там курсы по ведению архивного дела, для того чтобы узнать этот бизнес изнутри. Направление деятельности Компании – предоставление архивных услуг. Этот сервис подразумевает в том числе депозитарное

хранение документов, их научно-техническую обработку, услуги по ведению электронных архивов и электронного документооборота.

Процесс ведения архивного бизнеса в немецкой компании поразил Толегена своей аккуратностью, точностью, эффективностью и, самое главное, прибыльностью. Окончательно убедившись в правильности своего выбора, молодой человек решил открыть в Казахстане компанию предлагающую услуги архива. Как выяснилось, у многих казахстанских компаний существует потребность в архивных услугах. Множество крупных и средних фирм нерентабельно и неэффективно использовали свои площади под склады, при этом руководители компаний жаловались на нехватку помещений. Толеген подсчитал первоначальные затраты на открытие собственной компании. Сумма выходила немалая – порядка 4 млн тенге. Но, как выяснилось, не это было основной проблемой. Несмотря на наличие спроса и заверения Толегена в предоставлении качественных услуг и обеспечении полной конфиденциальности, клиенты не были готовы к передаче в аутсорсинг своих архивов. В ходе обсуждения стало очевидным, что ввиду конфиденциальности многих документов для потенциальных клиентов важными факторами являлись репутация и надежность предприятия. Данное обстоятельство завело Толегена в тупик.

Выход из тупика

Толеген решил приобрести франшизу крупной и известной в этой области компании с блестящей репутацией и устоявшимися традициями и открыть компанию ТОО «REISSWOLF Kazakhstan». Франчайзинговая система организации бизнеса обладает рядом преимуществ, делающих ее особенно привлекательной на раннем этапе развития бизнеса, как в случае с бизнес-проектом Толегена. Франчайзинг позволяет предпринимателям начать свой бизнес не «с нуля», а в уже апробированной нише, избежав стадии развития «методом проб и ошибок». Франчайзи покупает уже готовое «коробочное» бизнес-решение, включающее в себя отлаженные и эффективные бизнес-технологии, гарантированную систему поставок, готовую маркетинговую концепцию и первоначальное обучение персонала. Наличие франшизы позволяет работать даже при отсутствии специальных знаний и опыта работы в соответствующей сфере бизнеса. Тем самым решается главная проблема малого бизнеса – отсутствие у предпринимателей необходимых экономических и юридических знаний. Став франчайзи, Толеген мгновенно получил доступ к опыту и ноу-хау компании «REISSWOLF», который накапливался годами.

Согласно статистике торгово-промышленной палаты США, 97% франчайзинговых предприятий, открытых за последние 5 лет, продолжали успешно работать в дальнейшем, в то время как 62% нефранчайзинговых предприятий за этот же период закрылись.

Решив работать со всемирно известной Компанией, Толеген смог значительно снизить риски на начальном этапе становления бизнеса за счет того, что франчайзинговая система дает информацию, которая помогает франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия, наладить бизнес-процессы, сделать его дизайн и убедиться в том, что бизнес правильно функционирует. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому что он имеет опыт своего франчайзера.

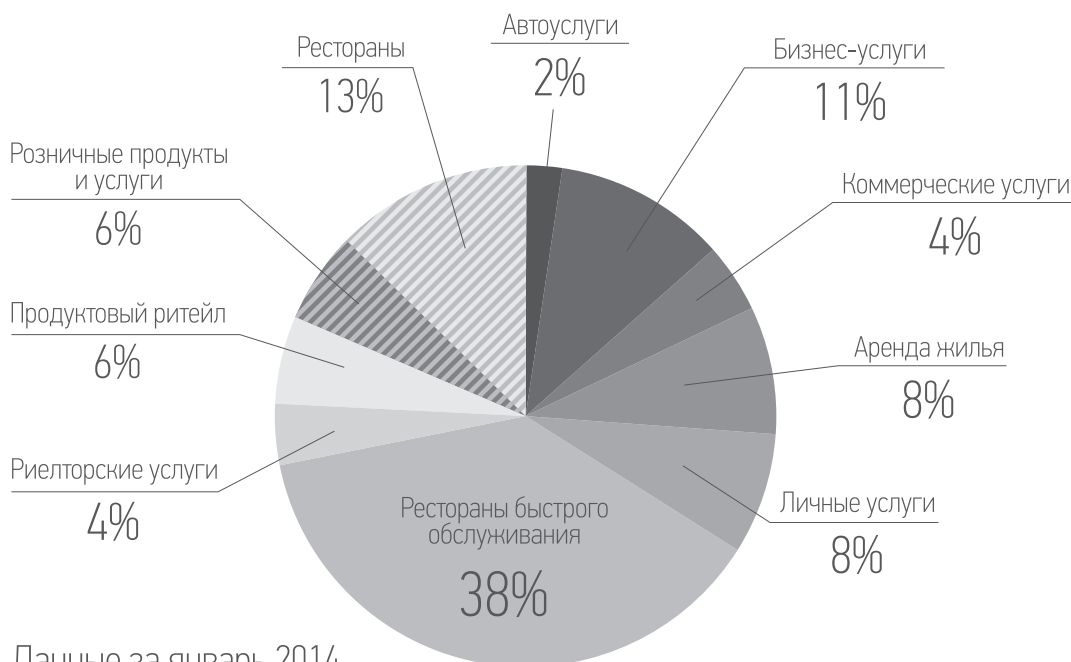
Франчайзинг является эффективным инструментом минимизации рисков при старте бизнеса. Стартапы, как правило, подвержены высоким рискам ввиду отсутствия

начального капитала и опыта ведения бизнеса у предпринимателя. Будучи знакомым со многими проблемами, с которыми сталкиваются стартапы, Толеген сознательно решил начать свой бизнес по модели франчайзинга, который является одной из самых надежных систем организации бизнеса, норма банкротства в этой системе достаточно низка.

По данным Международной ассоциации франчайзинга («International Franchise Association», IFA), из всех вновь образованных предприятий 85% прекращают свою деятельность в течение первых пяти лет, а из компаний, созданных в рамках франчайзинга, – только 14 %. Также, по их данным, в 2014 году в мире за счет открытия новых франчайзинговых предприятий создано почти 200 тысяч новых рабочих мест.

Отраслевое распределение занятости в глобальном франчайзинге

Распределение занятости в секторе франчайзинга



Данные за январь 2014

В соответствии с мировой практикой франчайзинг предполагает установление договорных отношений между франчайзером (правообладателем ноу-хау и бренда) и франчайзи (компанией-оператором), который организует и ведет дело по стандартам франчайзера, используя его торговую марку, технологии, маркетинговые возможности, систему поставок и другие нематериальные активы. Отраслевая структура франчайзинга, как правило, соответствует потребительскому спросу: сети быстрого питания, рестораны, гостиницы, станции техобслуживания автомобилей, парфюмерные сети, салоны красоты, деловые услуги и другие сегменты рынка.

Франчайзинговая система организации бизнеса в наименьшей степени подвержена влиянию кризисных явлений. Более того, франчайзинг является эффективным инструментом антикризисного развития экономики. Несмотря на снижение розничного оборота, рост безработицы обычно активизирует продажу франшиз.

Как начинающему предпринимателю, без опыта работы в данной сфере, убедить клиентов в качестве и надежности нового сервиса? Самым эффективным аргументом в убеждении клиентов может стать приобретенная франшиза известной торговой марки. В Казахстане начинающие предприниматели могут получить грантовое финансирование на приобретение прав на франшизу в рамках государственных программ при условии соответствия проекта установленным требованиям. Также в рамках комплексной господдержки можно получить консультационные услуги по вопросам предпринимательства, в том числе в отношении франчайзинга, в Центрах обслуживания предпринимателей, получить кредит в банках второго уровня на финансирование проектов, реализуемых по франшизе, с использованием инструмента частичного гарантирования (кредит – до 20 млн тенге, гарантия Фонда «Даму» – до 85% от суммы кредита, ставка по кредиту – до 14% годовых).

При всех вышеперечисленных преимуществах франчайзинг, так же как и любой другой вид предпринимательской деятельности, имеет и свои недостатки. Одним из наиболее существенных является недостаток или отсутствие начального капитала, так как этот вид предпринимательской деятельности предполагает большие вложения средств именно на начальном этапе.

В первую очередь встал вопрос о финансировании стартапа. За поддержкой Толеген обратился в Фонд «Даму», так как, пройдя обучение по проекту «Бизнес-Советник», знал, что может рассчитывать на получение гранта в случае покупки франшизы. Причем условия предоставления грантов на тот момент предполагали получение одного гранта не на компанию, а на каждого учредителя. Чем и воспользовались Толеген и его партнеры. При помощи консультантов Центра поддержки предпринимателей (ЦОП) при Фонде «Даму» Толеген составил бизнес-план, подал заявку на участие в конкурсе на получение грантов, защитил свою бизнес-модель и в итоге получил 2 гранта на общую сумму 6 миллионов тенге. Этих средств хватило на покупку франшизы.

Итоги работы по франшизе

Компания смогла полностью выстроить свою работу по европейским стандартам, которые предполагают среди прочего тушение огня специальными химикатами, которые не вредят бумаге, использование стальных стеллажей и водонепроницаемых и пожаростойких коробов, пропитанных специальными веществами. ТОО «REISSWOLF Kazakhstan» помогает оптимизировать затраты компании, высвободить занятые под архивы площади, перераспределить ресурсы. «Сегодня мы уменьшаем затраты других компаний как минимум на 20%, а это хороший показатель», – отмечает Толеген. Преимущества заключаются в том, что, во-первых, Компания работает по европейским стандартам. Во-вторых, имеет собственное помещение, а не арендует площади. В-третьих, предлагает привлекательные цены: хранение одного короба в среднем стоит 200 тенге в месяц. Активно Толеген и его партнеры работают над совершенствованием электронных архивов и электронного документооборота, понимая, что залог дальнейшего успеха Компании заключается в расширении этого сегмента услуг.

Недавно фирма приобрела дополнительную франшизу на уничтожение документов. Компания осуществляет все необходимые работы по ценностной экспертизе документов, определению их сроков хранения, проводит уничтожение и утилизацию архивных, бухгалтерских, секретных и прочих офисных документов. Это завершающая стадия комплекса работ по архивированию документов. Процесс, как заверяет Толе-

ген, будет проходить конфиденциально и экологично. В настоящее время Компания располагает большим хранилищем площадью 1000 кв. м в районе Алматинской восточной объездной дороги. В планах расширения бизнеса – открытие в следующем году филиалов Компании в Астане и в одном из городов Западного Казахстана. Для приобретения новых помещений в других регионах Казахстана Толеген и его партнеры намерены воспользоваться программой субсидирования Фонда «Даму». «Пока мы нацелены только на рынок Казахстана, но, возможно, в скором будущем выйдем и на рынок Дубая», – делится планами Толеген.

В 2014 году ТОО «REISSWOLF Kazakhstan» получило звание лучшего стартапера среди предприятий, работающих с REISSWOLF AG. Головную компанию впечатлили результаты продаж «REISSWOLF Kazakhstan» – за первый год существования компании удалось достичь высоких результатов. Годовой оборот казахстанской Компании составил около 20 млн тенге. В 2015-м Толеген и его партнеры ожидают увеличения этого показателя в 5 раз. Сегодня услугами «REISSWOLF Kazakhstan» пользуются уже более 30 компаний, среди которых Университет международного бизнеса (UIB), «Procter & Gamble Kazakhstan» и многие другие.

ЗАДАНИЯ

1. В группах обсудите, как начинающий предприниматель, без опыта работы в данной сфере, может убедить клиентов в качестве и надежности нового сервиса.
2. В группах обсудите преимущества и недостатки франчайзинговой модели бизнеса как с точки зрения франчайзера, так и с точки зрения франчайзи.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА СОХРАНЕНИЕ И ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТИ НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ

12

Дисциплина:
«Финансовый менеджмент»

Авторы:
*Абдибеков Е.Н.,
директор
информационно-аналитического
департамента
АО «ФРП «Даму»*

ВВЕДЕНИЕ

С начала 2014 года в банковской системе Казахстана начал формироваться дефицит тенговой ликвидности. После роста на 4% в январе 2014 года сальдо вкладов и текущих счетов в национальной валюте ежемесячно сокращалось. Наибольшее снижение приходится на январь 2015 года, когда сумма депозитов и текущих счетов снизилась на 35% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Несмотря на то что у БВУ есть иные источники фондирования, именно вклады клиентов составляют более 60% их пассивов.

Складывающаяся ситуация не могла не повлиять на кредитование реального сектора экономики, в том числе на кредитование малого и среднего бизнеса (далее – МСБ). В этой связи 14 февраля 2014 года Президент Республики Казахстан Н. А. Назарбаев на расширенном заседании Правительства поручил выделить из Национального фонда 1 трлн тенге для кредитования МСБ в обрабатывающей промышленности и приоритетных проектах программы индустриализации.

Таким образом, государство решило не допустить резкое снижение темпов роста кредитования предпринимателей и при этом поддержать тенговую ликвидность в банках. Оператором выделенных средств были определены АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и его дочерняя организация АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» (далее – Фонд «Даму»). Последний имел опыт оперативного доведения средств государственной поддержки до конечных получателей в лице предпринимателей в рамках стабилизационных программ 2008 – 2009 годов.

ОБЗОР СИТУАЦИИ

Деятельность Фонда «Даму» в 1997–2007 годах

Фонд «Даму» был образован в 1997 году как АО «Фонд развития малого предпринимательства», единственным акци-

онером которого являлось Правительство Республики Казахстан. На первом этапе своего функционирования Фонд «Даму» выступал агентом государства по доведению средств международных финансовых институтов, таких как «Азиатский банк развития» и «Европейский банк реконструкции и развития», до предпринимателей Казахстана.

С 2002 по 2007 год Фонд «Даму» выдавал кредиты субъектам малого предпринимательства напрямую, как банки. На первый взгляд данная схема была оптимальной, так как не предполагала иных посредников между государством и конечными заемщиками. Она позволяла выдавать кредиты по ставке 8%, что было привлекательнее условий по кредитным продуктам банков. Однако на практике ограниченное количество персонала и филиальной сети ставили Фонд «Даму» в проигрышное положение перед частными финансовыми институтами по охвату клиентов. За 6 лет через прямое кредитование было поддержано 2,3 тыс. проектов на сумму 24,5 млрд тенге, при этом за 2007 год было поддержано 658 проектов на сумму 7,5 млрд тенге. В сопоставлении с кредитами банков, выданными малому предпринимательству за 2007 год, доля этих средств составляла порядка 0,4%.

Программы обусловленного размещения средств в банках

Финансовый кризис в США, начавшийся с ипотечного кризиса летом 2007 года, впоследствии затронул мировую финансовую систему и экономику. Для казахстанских банков он означал сокращение объемов иностранных заимствований и дефицит ликвидных средств, необходимых для сохранения набранных темпов роста кредитования экономики.

В этот период Правительство Казахстана предпринимает ряд стабилизационных мер. Среди них стабилизационная программа, направленная на финансовую поддержку МСБ с использованием инструмента обусловленного размещения средств из Республиканского бюджета и Национального фонда в банках для последующего кредитования предпринимателей. Фонд «Даму» выступил оператором по размещению средств стабилизационной программы МСБ в банках и мониторингу их целевого использования.

Основной задачей стабилизационной программы было увеличение степени доступности и оперативности предоставления кредитных ресурсов для субъектов МСБ на фоне общерыночного недостатка ликвидности. Оперативность достигалась за счет привлечения крупнейших банков, которые имели соответствующие административно-технические возможности (финальные сети и персонал, каналы привлечения клиентов и т. д.), но при этом нуждались в денежных средствах.

С декабря 2007 года по декабрь 2009 года Фонд «Даму» разместил в банках 272 млрд тенге. Анализ достигнутых к 2012 году результатов позволяет утверждать, что поставленная задача выполнена:

1. была восстановлена общая положительная динамика кредитования МСБ: с 2010 года банки начали наращивать кредитование за счет собственных ресурсов, а годовая динамика кредитования экономики и малого предпринимательства приобрела положительную тенденцию;
2. снизился средний уровень процентных ставок по кредитам МСБ на рынке: с 15,7% в 2008 году до 12,1% в 2012 году;
3. сократилась диспропорция распределения кредитов в региональном и отраслевом разрезе: за 5 лет в портфеле банков доля кредитов на проекты в областях Казахстана выросла с 35% до 46% (соответственно, доля кредитов в городах Астана и Алматы снизилась с 65% до 54%), доля кредитов в сфере промышленности выросла с 7,4% до 14,3%.

За счет реализации программ обусловленного размещения средств доля финансирования Фондом «Даму» субъектов малого предпринимательства в 2008 году

выросла до 10% от общего объема банковских кредитов, а в 2009 году достигла пика на уровне 34% (рис. 1). По состоянию на 01.01.2015 совокупный объем средств, выданных субъектам МСБ, превысил 950 млрд тенге.

Рис. 1

Сравнение средств по стабилизационной программе с общерыночными объемами кредитования малого предпринимательства



Источник: НБРК, Фонд «Даму»

Условия финансирования предпринимателей:

- Сумма кредита – до 750 млн тенге.
- Срок кредита – до 84 месяцев.
- Эффективная ставка – не более 12,5%.

Стоит отметить, что средства в рамках стабилизационной программы выделялись банкам на семилетний период. Благодаря этому БВУ, обеспечив первичное освоение средств, имеют возможность продолжать финансирование проектов МСБ на револьверной основе за счет возвратных средств в течение 7 лет. Таким образом, достигается «мультипликативный эффект» выделенных средств – когда объем фактически выданных кредитов в несколько раз превышает объем изначально выделенных средств, тем самым охватывая большее количество субъектов МСБ поддержкой.

Субсидирование ставки вознаграждения

В результате реализованных мер к концу 2009 года Правительству Казахстана удалось стабилизировать ситуацию с недостатком ликвидности в банках. С этого момента рост вкладов населения в национальной валюте возобновился: если в январе 2009 года доля тенговых вкладов и текущих счетов в банках составляла только 48% (соответственно, в иностранной валюте 52%), то уже в январе 2010 года она выросла до 52%, а в январе 2011 года – до 62%.

2010 год ознаменовался запуском Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию на 2010-2014 годы. Теперь задачей правительства было привлечение максимальных усилий на развитие приоритетных секторов экономики с высокой добавленной стоимостью и экспортным потенциалом. Государству необходимо было обеспечить приток кредитов и инвестиций в данные сектора. Однако банки больше не нуждались в фондировании.

Для привлечения наращенной ликвидности банков в эти сектора государство запустило инструмент субсидирования ставки вознаграждения в рамках программы «Дорожная карта бизнеса 2020». На получение субсидии могли подавать заявку субъекты частного предпринимательства, работающие в таких секторах, как обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, транспорт и связь, образование, здравоохранение, услуги по проживанию и прочие.

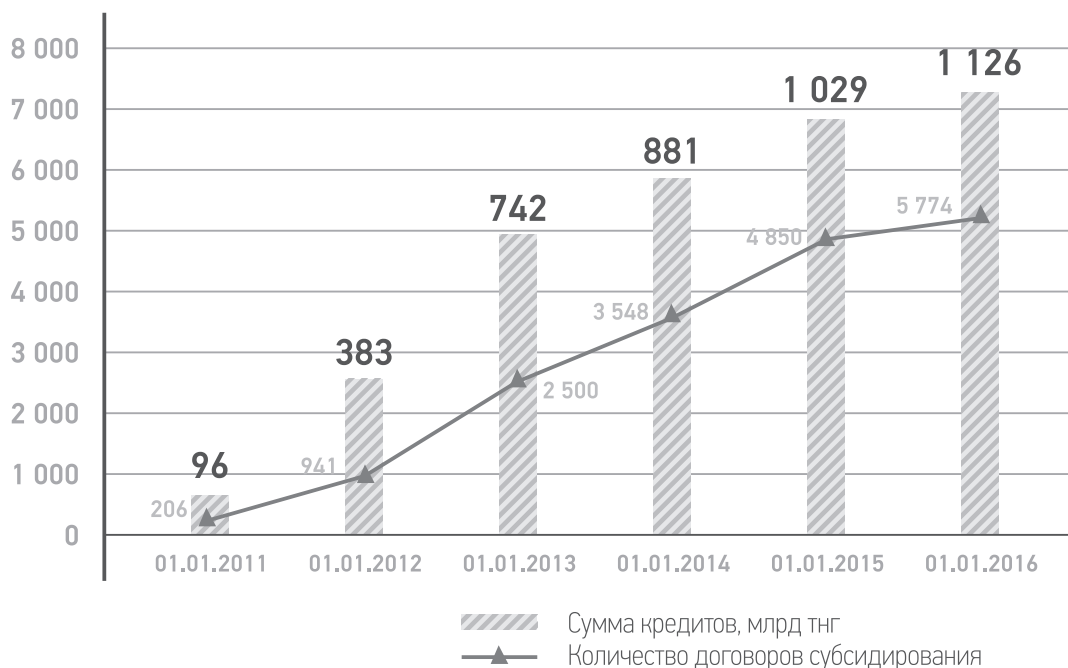
Для банков субсидирование ставки было интересно, так как они знали, что часть расходов по вознаграждению их клиентов будет гарантированно покрываться государством. Это было стимулом кредитовать приоритетные сектора экономики.

Результаты реализации инструмента субсидирования показали его эффективность. За 2010-2014 годы благодаря этому механизму правительство смогло привлечь на финансирование приоритетных секторов экономики 1 029 млрд тенге банковских кредитов, выплатив 96 млрд тенге субсидий (рис. 2).

Благодаря этому инструменту доля кредитов, привлекаемых участниками госпрограмм в 2010-2014 годах, доходила до 15% от общей суммы кредитов банков в приоритетных секторах экономики и до 30% от кредитов в обрабатывающей промышленности (рис. 3).

Рис. 2

Динамика кредитов, выданных банками участникам программы «Дорожная карта бизнеса 2020»



Источник: Фонд «Даму»

Доля кредитов участников государственных программ



Источник: Фонд «Даму»

ОПИСАНИЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ / ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВ

Актуальность обусловленного размещения средств и субсидирования ставок вознаграждения

Во введении была освещена ситуация с формированием очередного дефицита ликвидности у банков, которая начала складываться в 2014 году. Стало очевидно, что инструмент субсидирования ставок не будет работать также эффективно в условиях дефицита кредитов. В связи с этим правительство было вынуждено вновь прибегнуть к мерам по выделению средств для финансирования экономики через банки второго уровня.

Возникает вопрос, какой инструмент финансовой поддержки предпринимательства является более эффективным с точки зрения использования бюджетных средств, потребностей предпринимателей и интересов банков?

Рассмотрим обусловленное размещение средств. Средства бюджета выдаются на условиях платности, срочности, возвратности и целевого использования. Как показала практика, этот инструмент позволяет государству:

- напрямую воздействовать на дефицит ликвидности на рынке кредитования,
- устанавливать банкам условия относительно регионального и отраслевого распределения объектов кредитования (инвестиции или оборотный капитал),
- обеспечивать льготную ставку вознаграждения на конечного заемщика.

При этом по итогам определенного договорного срока средства, размещенные в банках, возвращаются в Республиканский бюджет либо в Национальный фонд. Однако реализация этого инструмента имеет и ограничения:

- Обусловленное размещение требует отвлечения из указанных источников больших объемов средств. Чтобы покрыть рыночный дефицит в кредитах на

определенную сумму, необходимо выделение ровно этой суммы. В масштабах экономики Казахстана данная сумма может исчисляться сотнями миллиардов тенге.

- В условиях достаточности ликвидности банки не заинтересованы привлекать средства от государства, обремененные требованиями о целевом использовании. Они предпочитают работать в сегментах рынка с более высокими доходами и оборачиваемостью средств (потребительское кредитование, финансирование сферы торговли), не уделяя должного внимания приоритетным секторам.

С другой стороны, рассмотрим субсидии. В отличие от обусловленного размещения они выдаются безвозмездно. Их возврат в Республиканский бюджет происходит косвенно – через налоги, которые выплачивают предприятия, получившие поддержку и вышедшие на устойчивое прибыльное функционирование. Практика реализации этого инструмента государственной поддержки показала, что в среднем 1 тенге субсидии приносит 3 тенге налоговых поступлений.

Несмотря на то что субсидии не возвращаются в бюджет напрямую, они имеют ряд своих преимуществ:

- Субсидирование ставки вознаграждения в отличие от обусловленных займов не требует от государства отвлечения больших объемов средств. За время реализации программы «Дорожная карта бизнеса 2020» сложилась статистика, согласно которой 1 тенге субсидии привлек в приоритетные сектора экономики 11 тенге кредитов со стороны банков.
- Государство не несет кредитные риски при выделении средств банкам. Благодаря этому нет необходимости отбирать банки по принципу надежности. По «Дорожной карте бизнеса 2020» субсидируются кредиты всех банков Казахстана, которые выдают кредиты на предпринимательские цели. В свою очередь, это не ставит отдельные банки в преимущественное положение и не нарушает принципы рыночной конкуренции.
- При этом субсидирование позволяет государству устанавливать банкам условия относительно регионального и отраслевого распределения, объектов кредитования (инвестиции или оборотный капитал), а также обеспечивать льготную ставку вознаграждения на конечного заемщика через ограничение максимальной субсидируемой ставки.

Но, как показывает практика, и этот инструмент не универсален. В периоды дефицита ликвидности на рынке отсутствуют условия для субсидирования.

Если рассмотреть ситуацию с наличием тенговой ликвидности в банках за последние несколько лет, становится очевидно, что процессы формирования недостатка и избытка ликвидности цикличны. Одним из индикаторов наличия у банков достаточных средств в национальной валюте служит показатель удельных весов вкладов и текущих счетов в тенге и иностранной валюте (рис. 4). По данным Национального банка РК, как раз в 2008 году, когда правительство проводило обусловленное размещение средств в банках, тенговые депозиты составляли менее половины всех вкладов. В 2010–2013 годах тенговые депозиты практически в 2 раза превышали валютные депозиты. В этот период банки не были заинтересованы в государственном фондировании, но активно финансировали предприятия приоритетных секторов экономики, по кредитам которых государство субсидировало ставку вознаграждения. В 2014 году цикл возобновился, и государству опять необходимо фондировать банки, чтобы удовлетворить потребность предпринимателей в финансировании.

Рис. 4

Валютная структура вкладов и текущих счетов



Будущее инструментов обусловленного размещения и субсидирования ставки вознаграждения

Во исполнение поручения главы государства в 2014-2015 годах на финансирование МСБ в обрабатывающей промышленности через Фонд «Даму» было выделено 200 млрд тенге из Национального фонда РК.

Условия финансирования

1-й транш – 100 млрд тнг	2-й транш – 50 млрд тнг	3-й транш – 50 млрд тнг
<ul style="list-style-type: none"> • Обрабатывающая промышленность • Лимит на заемщика: 1 850 млн тнг • Срок заема: до 120 месяцев • Цели кредитования: Инвестиции Рефинансирование • Номинальная ставка: не более 6% годовых 	<ul style="list-style-type: none"> • Обрабатывающая промышленность и сфера услуг, относящихся к обрабатывающей промышленности • Лимит на заемщика: 1 850 млн тнг • Срок заема: до 120 месяцев • Цели кредитования: Инвестиции ПОС • Номинальная ставка: не более 6% годовых 	<ul style="list-style-type: none"> • Обрабатывающая промышленность • Лимит на заемщика: 1 850 млн тнг • Срок заема: до 120 месяцев • Цели кредитования: Инвестиции ПОС Рефинансирование • Номинальная ставка: не более 6% годовых

Несмотря на наличие денежных резервов, государство предпринимает меры по диверсификации источников финансирования государственных программ поддержки предпринимательства. Суверенные кредитные рейтинги Казахстана, которые признаются инвестиционными на международном уровне, дают возможность национальным компаниям и институтам развития привлекать дешевое фондирование от иностранных инвесторов.

С 2010 года Фонд «Даму» ведет работу по привлечению средств международных финансовых институтов. Первый заем был привлечен от «Азиатского банка развития» на сумму 500 млн долл. США. Его привлечение происходит тремя траншами, из них два

транша на общую сумму 272 млн долл. США уже получены. Эти средства позволили профинансировать более 1000 субъектов МСБ Казахстана.

На момент переговоров с АБР Фонд «Даму» не имел кредитного рейтинга, поэтому заем был привлечен под гарантию государства. В апреле 2014 года Фонд «Даму» получил собственный кредитный рейтинг, который был определен международным рейтинговым агентством «Standard&Poor's» на уровне суверенного (BBB+). Это расширило возможности Фонда «Даму» привлекать средства от иностранных организаций на финансирование экономики Казахстана.

Благодаря рейтингу Фонд «Даму» уже сам рассматривается инвесторами как надежный гарант. В частности, «Европейский банк реконструкции и развития» в декабре 2014 года согласился предоставить казахстанским банкам заем на общую сумму 10 млрд тенге под гарантию Фонда «Даму». Целью привлечения займа является финансирование МСБ Казахстана.

Единственным акционером Фонда «Даму» – Холдингом «Байтерек» – поставлена стратегическая задача довести долю внебюджетных средств в источниках реализуемых программ до 40% к 2023 году, в связи с чем работа в этом направлении будет усиливаться. В ближайших планах Фонда «Даму» привлечение средств от «Всемирного банка» и «Европейского инвестиционного банка».

Субсидирование ставки вознаграждения планируется проводить до 2020 года. С принятием в марте 2015 года Единой программы поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2020» условия субсидирования стали более льготными. Теперь для предпринимателей моногородов, малых городов и сельских населенных пунктов субсидируемая часть ставки составляет 10% из 14%. Такой же размер субсидии установлен для предпринимателей, осуществляющих деятельность в приоритетных отраслях обрабатывающей промышленности в соответствии с Государственной программой индустриально-инновационного развития на 2015-2019 годы. Для приоритетных секторов экономики размер субсидии сохраняется в размере 7% из ставки 14%.

Условия субсидирования

Для предпринимателей моногородов, малых городов и сельской местности	Для предпринимателей в приоритетных секторах экономики	Для предпринимателей в приоритетных отраслях обрабатывающей промышленности	Для предпринимателей-экспортеров
<ul style="list-style-type: none"> Размер субсидии – 10% (из общей ставки 14%) Максимальная сумма кредита/лизинга – 750 млн тнг Срок субсидирования – 3 года 	<ul style="list-style-type: none"> Размер субсидии – 7% (из общей ставки 14%) Максимальная сумма кредита/лизинга – 4,5 млн тнг Срок субсидирования – 3 года 	<ul style="list-style-type: none"> Размер субсидии – 10% (из общей ставки 14%) Максимальная сумма кредита/лизинга – 4,5 млн тнг Срок субсидирования – 3 года 	<ul style="list-style-type: none"> Размер субсидии – в тенге – 6% по лизингу – 7% (из общей ставки 14%) в инвалюте – 5% (из общей ставки 12%) Максимальная сумма кредита/лизинга – 4,5 млн тнг Срок субсидирования – 3 года Особые условия: валютная выручка за 6 мес. – ставка 10%

Таким образом, государство будет продолжать реализацию обоих инструментов, показавших свою эффективность в условиях циклических перемен уровня ликвидности в банковской системе.

ВОПРОСЫ

1. Какой инструмент государственной финансовой поддержки предпринимательства является более эффективным – финансирование через обусловленное размещение в банках или субсидирование ставки вознаграждения?
2. На каком этапе государству необходимо переходить от фондирования БВУ к субсидированию ставок и наоборот?
3. Какие выгоды принес переход от прямого кредитования к обусловленному размещению средств в масштабах деятельности Фонда «Даму» и перспективы для экономики в целом?
4. Каким образом размещение средств в банках приносит мультипликативный эффект?
5. Какая схема возврата основного долга и вознаграждения банками Фонду «Даму» будет приносить наибольший мультипликативный эффект?
6. Для государства какие критерии необходимо установить к банкам, чтобы обеспечить эффективное освоение и возврат средств?
7. Получение Фондом «Даму» кредитного рейтинга расширило возможности по привлечению средств от международных финансовых институтов. Учитывая, что привлечения поступают в иностранной валюте, предложите способы снижения валютных рисков для Фонда «Даму».
8. Необходимо ли ограничивать или расширять виды деятельности, работая по которым предприниматели могут получать субсидирование ставки вознаграждения?
9. Помимо высоких процентных ставок и недостатка ликвидных средств в банках, проблема которых решается государством через субсидирование и размещение средств в банках, с какими еще проблемами при привлечении финансирования сталкиваются предприниматели и какие финансовые инструменты могут их решить?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«БАНК РАЗВИТИЯ
КАЗАХСТАНА»

АВС ГЭС: ОПЫТ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНФРАСТ- РУКТУРНОГО ПРОЕКТА

13

Дисциплина:
«Финансовый анализ»
«Банковское дело»

Авторы:
Сагимбеков А.С.,
руководитель проектной
дирекции №3
АО «Банк развития Казахстана»

Атагельдиев У.М.,
главный фронт-менеджер
проектной дирекции №3
АО «Банк развития Казахстана»

Карибджанов Б.Б.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

ВВЕДЕНИЕ

В 2005 году Министерство энергетики Республики Казахстан обратилось к международной консалтинговой компании «Michigan Consulting & Company» за помощью в решении проблемы несбалансированного энергоснабжения нашей страны. Сергей является экспертом консалтинговой Компании в области энергетики и инфраструктурных проектов.

По результатам предварительного анализа отрасли Сергей определил, что условно энергосистема Казахстана разделена на три зоны – Северную, Южную и Западную. При этом генерирующие мощности по территории республики распределены неравномерно. Наибольшая часть – около 72% – сосредоточена на территории Северной зоны, а 16% – на Южной. Исторически Южная зона, включающая Алматинскую, Жамбылскую, Кызылординскую и Южно-Казахстанскую области, является дефицитной и зависит от поставок в регион угля и газа. Часть потребности покрывается за счет поставок электроэнергии из Северной зоны. При этом ввиду значительной изношенности энергопередающих мощностей наблюдаются значительные потери электроэнергии при транспортировке.

Из опыта реализации инфраструктурных проектов Сергею известно, что инфраструктурные инвестиции являются важнейшим инструментом создания условий для экономического развития страны и появления новых рабочих мест. Инвестиции в инфраструктуру – это эффективный механизм перераспределения ресурсов и рабочей силы из стагнирующих секторов экономики в отрасли, способные обеспечить долгосрочный экономический рост. Наличие производственной инфраструктуры стимулирует частный бизнес вследствие сокращения издержек – транспортных, коммуникационных, энерго- и

водоснабжения. Развитие инфраструктуры – один из ключевых факторов поддержания долгосрочного экономического роста любой страны.

По своей специфике инфраструктурные проекты характеризуются высокой социальной и государственной значимостью, при этом зачастую являются низкорентабельными. Значимые инфраструктурные проекты, как правило, реализуются при весомой поддержке государства, и здесь очень важен системный и комплексный подход в планировании.

В ходе изучения проблемы Сергеем в целях увеличения производства электроэнергии рассматривается возможность возобновления строительства АВС ГЭС, возведение которой началось в 1985 году. Из мирового опыта известно, что выработка электроэнергии на ГЭС является наиболее экономически целесообразной, поскольку вода является возобновляемым ресурсом (низкая себестоимость). Более того, производство электроэнергии на ГЭС не оказывает негативного воздействия на окружающую среду. В 1992 году в связи с ухудшением экономического положения в стране строительство ГЭС было приостановлено. Общая готовность сооружений ГЭС на тот момент составляла около 10%. Комплекс сооружений электростанции был приватизирован и продан частной компании.

Интерес к проекту вновь возник в начале 2000-х годов в связи с ростом энергопотребления в Казахстане. По этой причине было принято решение о том, что организатором строительства выступит АО «АВС ГЭС», принадлежащее АО «АВС Holding» (51%) и АО «XYZ Investments» (49%). Проектная мощность ГЭС составляет 300 МВт, среднегодовая выработка — 1,327 млрд. кВт•ч (при 100%-ной загрузке). В здании ГЭС установлены 2 ковшовых гидроагрегата мощностью по 150 МВт. Фактическая производительность ГЭС зависит от фактического объема потока водных ресурсов на реке Чарын.

Утверждение предельных тарифов является ключевым инструментом, обеспечивающим денежные поступления в случае успешного завершения проекта. Для его реализации будет произведен расчет предельного тарифа, который покроет производственную себестоимость электроэнергии и в течение 15 лет возместит инвестору затраты. Ожидается, что постановлением Агентства Республики Казахстан по регулированию естественных монополий для АВС ГЭС будет утвержден специальный тариф в размере 7,4 тенге/кВт•ч сроком на 15 лет. Ежегодно тариф будет корректироваться в соответствии с уровнем инфляции в стране. После пятнадцатилетнего периода в качестве прогнозных данных стоимость электроэнергии останется на уровне 2026 года.

В соответствии с графиком выполнения работ капитальные затраты проекта по годам будут распределены следующим образом:

Наименование	Ед. изм.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Итого
Капитальные затраты, млн долл. США	млн долл. США	40	27	34	51	68	120	340

Критическим фактором успешной работы ГЭС является достаточность объема воды для выработки электроэнергии. Водопоток на реке Чарын подходит для данных целей, однако ввиду сложности планирования и расчетов потока воды, существует высокая вероятность отклонений, запланированных значений от фактических в определенных периоды. На основании данных, представленных РГП «Казгидромет», являющимся специализированным учреждением Республики Казахстан в области сбора и учета метрологических и гидрологических данных, было выявлено, что объем воды

на Чарыне будет достаточным для загрузки мощностей АВС ГЭС в следующей последовательности:

Наименование	Ед. изм.	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Загрузка мощностей ГЭС	%	97%	93%	85%	80%	75%	80%	90%	95%	95%	95%

Наименование	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Загрузка мощностей ГЭС	%	95%	95%	90%	80%	70%	65%	60%	65%	70%	80%

Наименование	Ед. изм.	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
Загрузка мощностей ГЭС	%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

Согласно расчетным данным, производственная себестоимость (без учета амортизации) 1 кВт·ч электроэнергии на первый год эксплуатации (2012 год) составила 1,5 тенге. При этом инфляция на промышленные товары (для расчета себестоимости) по прогнозам составит 2% в год.

Наименование	Ед. измерения	2012
Себестоимость производства, 1 кВт·ч	тенге	1,5

Просчитав предварительный бюджет предприятия, Сергей пришел к выводу, что общие и административные расходы составляют 450 млн тенге в год. Согласно прогнозам Национального банка Казахстана, уровень инфляции составляет 4,9% в год. Международный опыт эксплуатации ГЭС аналогичной мощности за последние 30 лет показывает, что инвестиции на поддержание составляют 25% в год от амортизационных отчислений в первые 5 лет, 50% – в последующие 5 лет, 75% – в следующие 5 лет, и 100% – до конца эксплуатации объекта. Расчет амортизации предполагает использование линейного метода. Срок эксплуатации ГЭС до замены оборудования составляет 30 лет. По его окончании предполагается продажа оборудования по частям посредством аукциона. Предполагаемая выгода от реализации оборудования составит 30 млн долл. США.

Поскольку мобилизация финансовых ресурсов в сумме 340 млн долл. США для реализации проекта является сложной задачей, в поисках финансирования, помимо казахстанских банков, Сергей предлагает поиск финансовых партнеров на международных рынках капитала. По результатам предварительных переговоров, Сергей получает подтверждение о готовности финансирования проекта от следующих финансовых институтов:

Наименование	Сумма, млн долл. США
Заемные средства – АО «Банк развития Казахстана»	75
Заемные средства – «Государственный банк развития Китая»	225
Итого	300

Заказчик проекта – АО «АВС ГЭС» – подтвердил готовность финансирования проекта за счет собственных средств на сумму 40 млн долл. США.

Благодаря высоким кредитным рейтингам банков-партнеров (АО «Банк развития Казахстана» имеет наивысший в РК кредитный рейтинг на уровне суверенного, «ГБРК» – международный рейтинг на уровне АА), ставка вознаграждения по займу АО «БРК» составляет 7% годовых, «ГБРК» – 5%. Согласно расчетам «Michigan Consulting & Company», стоимость собственных средств составит 10% годовых.

В целях повышения рентабельности и окупаемости проекта Сергей предлагает Министерству энергетики и Министерству финансов в рамках Законов РК «Об инвестициях» от 8 января 2003 года № 373-III и «О налоговых и других обязательных платежах в бюджет» предоставить АО «Мойнакская ГЭС» инвестиционные преференции по налогам на землю и имущество сроком на 10 лет, а также по корпоративному подоходному налогу тоже сроком на 10 лет.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Поскольку АО «АВС ГЭС» является проектной компанией и не имеет материальных активов в достаточном объеме для представления их в качестве обеспечения исполнения обязательств перед АО «Банк развития Казахстана», то возник вопрос о возможности выпуска государственной/квази-государственной гарантии. Данная задача была рассмотрена и одобрена на заседании комиссии по вопросам модернизации экономики РК. В качестве обеспечения исполнения обязательств перед «БРК» будет представлена гарантия Министерства финансов Казахстана, перед «ГБРК» – возможно предоставление ограниченной гарантии АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» на сумму 80 млн долл. США. Учитывается также, что большая часть заемных средств – 145 млн – может быть обеспечена денежными потоками, которые поступят в будущем.

Принимая во внимание особенности проектного финансирования, важным отличием которого является прямая заинтересованность финансирующей стороны в успешной реализации проекта (поскольку имеются денежные потоки, генерируемые непосредственно проектом), одним из основных условий, выдвинутых «ГБРК», является его участие в процессе определения генерального подрядчика на проектирование и строительство АВС ГЭС. Представители китайского банка считают, что генподрядчик должен обладать значительным опытом работы в проектировании, строительстве и сдаче гидроэнергетических объектов в эксплуатацию под ключ, а также иметь портфолио успешно завершенных проектов.

ПРОЕКТНАЯ КОМПАНИЯ

Проведя подробный анализ портфолио выполненных проектов компаний, специализирующихся в гидроэнергетической отрасли, а также учитывая требования условий контрактов, Сергей определил китайскую международную корпорацию водного хозяйства и энергетики – «Синохидро» – в качестве наиболее квалифицированных генеральных подрядчиков, имеющих необходимый опыт, а также технические, финансовые и человеческие ресурсы для успешной реализации казахстанского проекта. По результатам открытого тендера победителем была определена «Синохидро».

На основании проделанной работы Сергей должен презентовать и обосновать предложение строительства АВС ГЭС государственной комиссии по вопросам модернизации экономики РК. В случае успешной защиты проекта будет принято положительное решение о его финансировании.

ЗАДАНИЯ

1. На основе представленных данных выполните SWOT-анализ проекта (идентификация факторов внутренней и внешней среды проекта и классификация их на четыре категории – сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы).
2. На основе представленных данных рассчитайте следующие финансово-экономические показатели:
 - сумму амортизационных отчислений;
 - денежные потоки от операционной деятельности;
 - средневзвешенную стоимость капитала;
 - NPV (чистая приведенная стоимость) проекта;
 - IRR (внутренняя норма доходности) проекта.
3. Каковы основные выгоды софинансирования инвестиционных проектов в Республике Казахстан для международных организаций?
4. Сформулируйте основные критерии для проведения кредитного анализа в случае финансирования проекта через инвестиционный кредит, покрытый обеспечением, а также укажите основные критерии проведения кредитного анализа в случае финансирования проекта через проектное финансирование.
5. Каковы основные инструменты государственной поддержки, используемые при реализации инвестиционного проекта?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

Дисциплина:
«Финансовый анализ»

«Инвестиционное
проектирование»

Авторы:
Тыныштыкбаева Д.Т.,
заместитель директора
департамента фондирования
и связей с инвесторами
АО «Банк развития Казахстана»

Карибджанов Б.Б.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

Один из ключевых финансовых институтов Казахстана – «Банк развития Казахстана» (далее БРК) – свою инвестиционную деятельность осуществляет за счет привлеченного долгового капитала. Поэтому управление долговым портфелем является одной из важнейших задач БРК. Качество долгового портфеля напрямую влияет на качество кредитной деятельности Банка, в том числе и стоимость кредитования клиентов.

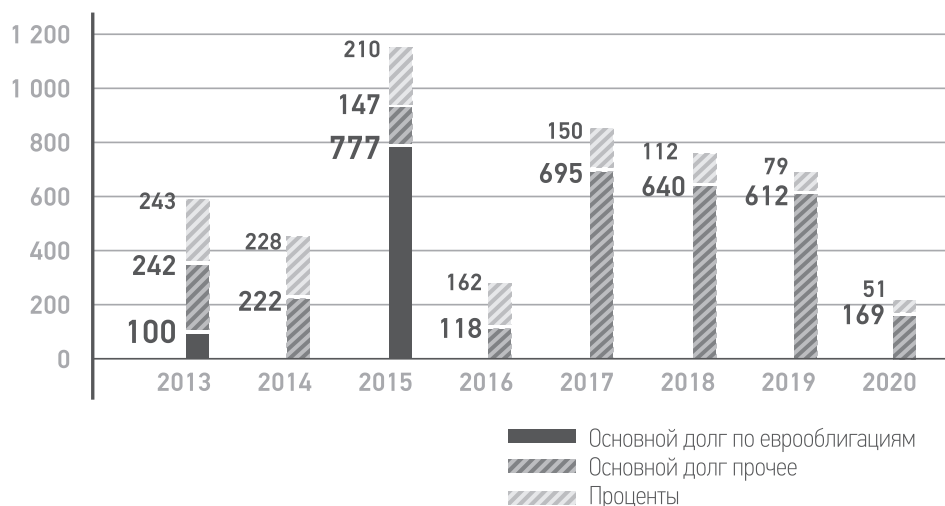
На 1 января 2012 года портфель заимствования БРК составил \$6,5 млрд основного долга, который состоял из ценных бумаг, выпущенных на зарубежных рынках долгового капитала, займов из Республиканского бюджета и финансовых организаций, межбанковских займов.

14 ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ЗАИМСТВОВАНИЯ

Привлеченные займы	Дата окончания	Валюта	Сумма текущих обязательств в валюте привлечения	Ставка вознаграждения (купон)
Евробонды 5-го транша	2015	USD	777 000 000,00	5,50%
Евробонды 4-го транша	2026	USD	100 066 000,00	6,00%
Евробонды 3-го транша	2020	USD	100 000 000,00	6,50%
Евробонды 2-го транша	2013	USD	100 000 000,00	7,38%
Бюджетный заем	1905	KZT	44 010 805 555,56	0,20%
Субординированные облигации	2059	KZT	93 152 838 459,00	7,00%
ФСА	2024	KZT	20 000 000 000,00	1,00%
Займы от иностранных банков в евро	2013-2018	EUR	43 416 405,75	3,55%
Займы от иностранных банков в долл. США	2014-2025	USD	2 805 019 255,75	5,36%
Заем от японского банка	2019	JPY	3 026 797 400,00	3,25%

EUR – 191,72 USD/KZT – 148,40 EUR/USD – 1,29 JPY/KZT – 1,91

В течение 2013-2015 гг. БРК предстоит погасить заимствования на сумму более 2,1 млрд долл. США, из которых **пиковые погашения** обязательств **в 2015 году** (\$1,1 млрд) осуществляются за счет погашения еврооблигаций 5-го транша объемом \$777 млн. В целом же до 2020 года картина по объемам предстоящих погашений БРК выглядит следующим образом (см. диаграмму).



Погашения в таком объеме без рефинансирования приведут к существенному сокращению ликвидности и соответственно валюты-баланса Банка, что вызовет негативную реакцию инвесторов и рейтинговых агентств.

Руководство БРК понимает, что необходимы проактивные меры **по управлению рисками рефинансирования** по портфелю заимствования и рисками потери ликвидности.

В обращении находятся четыре выпуска еврооблигаций Банка на общую сумму 1,074 млрд долл. США со сроками погашения в 2013, 2015, 2020 и 2026 гг. Из них наиболее крупным и ликвидным выпуском являются еврооблигации 2010 года на 777 млн долл. США с купонной ставкой 5,5% годовых (далее – Еврооблигации 5-го транша).

Помимо объема выпуска еврооблигациям 5-го транша придает ликвидность вхождение в состав индекса «Emerging Markets Bond Index» (далее – EMBI). Основными условиями для включения облигаций в EMBI являются: (1) 100%-ное государственное участие; (2) остаток срока обращения минимум два года; (3) объем выпуска не менее 500 млн долл. США.

Следует отметить, что еврооблигации 5-го транша будут исключены из EMBI в декабре 2013 г. Это соответственно сузит рынок держателей данных облигаций (требования американских фондов по инвестированию в облигации, входящие в рыночный индекс), что может ухудшить котировки еврооблигаций 5-го транша на вторичном рынке.

На фоне исключительно благоприятных рыночных условий (исторически низкие базовые ставки и сужение спредов по Банку) сегодня доходность по новому 10-летнему выпуску еврооблигаций БРК составит оценочно до 5% годовых. Для сравнения, стоимость 10-летнего выпуска еврооблигаций в декабре 2010 года была бы порядка 7,45 %, а прогнозный уровень доходности 10-летних еврооблигаций при выпуске в 2015 году составил бы 7,64% (средняя историческая доходность за 5 лет по 10-летним казначейским облигациям США плюс среднее значение за 5 лет по 10-летнему спреду на Казахстан индекса EMBIG):

– консенсусные прогнозы «Bloomberg» по изменению 10-летних доходностей казначейских облигаций США и форвардные ставки «Midswap» на 3-летний период

указывают на ожидания роста базовых ставок до 2015 года, верхний предел прогнозных значений указывает на возможность роста базовых ставок до 4,20%;

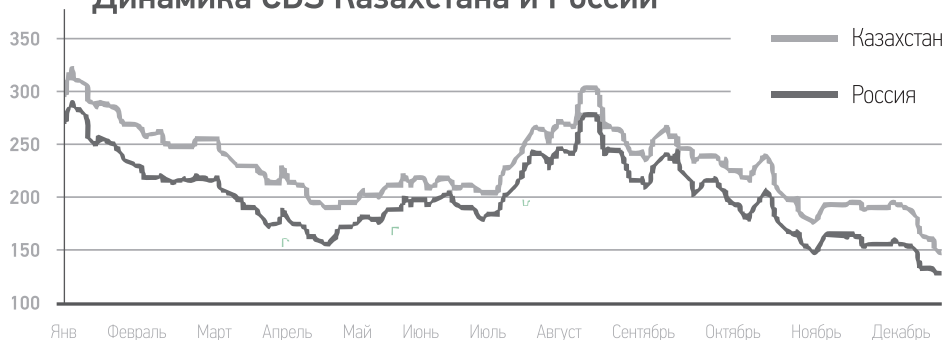
– базовые ставки находятся на исторически минимальных уровнях: с 1980 года доходности 10-летних казначейских облигаций США были ниже текущих значений лишь в 0,6% случаев;

– в течение последних пяти лет средний спрэд на Казахстан по индексу EMBIG составлял свыше 493 базисных пунктов.

Доходность 10-летних казначейских облигаций США, %



Динамика CDS Казахстана и России



- Для определения индикативной ставки по 10-летним выпускам базовым ориентиром являются казначейские облигации США сроком до 2022 года по ставке 1,625%, а также ставка «Midswap», равная 1,88%. Однако необходимо учитывать и спрэд над «Midswap» в рамере 255 базисных пунктов, что тоже влияет на стоимость выпуска.
- Несмотря на волатильность на рынках, наблюдается **приток вложений** в долговые выпуски развивающихся стран (EM) – \$53 млрд с начала 2012 года.
- Сообщения «Европейского центрального банка» о скупке неограниченного объема суверенного долга стран еврозоны, а также программа QE3 ведут к значительному **сужению спрэдов по выпускам EM**.
- Доходности по еврооблигациям Банка **сократились в среднем в 2,5 раза** с начала года.
- Эмитенты из региона, **пользуясь благоприятным моментом**, выходят на рынки со снижающимися премиями за новые выпуски (new issue premiums) и полными книгами заявок.

После анализа были рассмотрены следующие варианты оптимизации портфеля заимствования:

ВЫКУП И НОВЫЙ ВЫПУСК	ОБМЕН	ОПОСРЕДОВАННЫЙ ОБМЕН
<ul style="list-style-type: none"> • Одновременное объявление выкупа облигаций, находящихся в обращении и нового выпуска. • Дает возможность инвесторам простой способ заменить старые облигации с большей доходностью. • Расход разово «салится» в Отчет о прибылях и убытках. 	<ul style="list-style-type: none"> • Публичное предложение об обмене старых облигаций на новые. • Не дает инвесторам право «выхода» из облигаций в обмен на деньги (cash exit). • Спрэд по обратному выкупу и новому выпуску объявляется заранее. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сочетание обратного выкупа и нового выпуска с частным обменом. • Оптимальное отражение в финансовой отчетности Банка. • Возможность охватить более широкий круг участников по сравнению с обменом, так как дает инвесторам право на cash exit.
Разовое влияние на прибыль (P&L) Банка	Расходы амортизируются в течение срока до погашения новых облигаций	Расходы амортизируются в течение срока до погашения новых облигаций

Было принято решение рассмотреть возможность обмена еврооблигаций 5-го транша путем проведения полного/частичного их выкупа и выпуска новых 10-летних еврооблигаций Банка в объеме до 1 млрд долл. США.

Предлагаемый выкуп облигаций с последующим обменом предполагает выплату премии от текущей рыночной стоимости, однако данные расходы амортизируются в течение срока обращения новых облигаций при признании новой сделки в качестве несущественного изменения условий долговых обязательств согласно МСФО. Цена выкупа с премией будет выплачиваться из средств нового выпуска. Таким образом, обмен не должен предполагать отток денежных средств Банка.

В качестве структуры обмена менеджментом Банка предлагается вариант **опосредованного обмена (Intermediated exchange)**, согласно которому:

1. при наличии заинтересованности определенный банк-посредник достигает договоренности с держателями о выкупе еврооблигаций 5-го транша у инвесторов в обмен на денежные средства или новые облигации Банка;
2. после удержания облигаций в течение определенного периода (в зависимости от требования аудиторов) банк-посредник обменивает старые облигации Банка на новые на основании отдельного соглашения, и разместит новые облигации среди инвесторов.

Данная структура опосредованного обмена видится нам наиболее приемлемым, так как позволяет привлечь больше инвесторов благодаря cash exit option. Также она не влечет значимых последствий для отчета о прибылях и убытках.

Например, при условии участия 40% инвесторов в обмене цена выкупа на сегодня составит оценочно 111,32% от номинала при текущей рыночной стоимости в 110,5%. Для достижения участия не менее 50% инвесторов в обмене цена выкупа составит порядка 112,0% от номинала.

Несмотря на выплату дополнительной премии, низкие ставки по новому выпуску позволят Банку достичь экономии процентных расходов по сравнению со следующими сценариями:

1. выпуском 10-летних еврооблигаций в 2010 году на 777 млн долл. США с купоном 7,45% (оценка доходности 10-летних бумаг Банка в 2010 году);
2. погашением еврооблигаций 5-го транша в 2015 году и выпуском новых 10-летних еврооблигаций в 2015 году с прогнозной ставкой 7,64%.

Требованием к условиям обмена и нового выпуска является **выполнение 10%-ного теста** о несущественном изменении условий долгового обязательства согласно IAS 39 «Финансовые инструменты: признание и измерение» (далее – Тест МСФО), в ре-

зультате чего расходы по реализации сделки будут амортизироваться в течение срока обращения новых облигаций.

С учетом возможности выхода на рынок еврооблигаций прочих квазисуверенных эмитентов (насыщение предложения) и изменения ситуации на рынке необходимы скорые действия по организации обмена и выпуску новых еврооблигаций.

Отметим, что обмен целесообразен при: (1) предельной ставке доходности по новым еврооблигациям не выше уровня 5,25%; (2) получении согласия не менее 40% держателей; (3) цене выкупа не выше 117,0% от номинала; (4) выполнении теста МСФО, и (5) обеспечении положительной экономии для Банка.

Положительная экономия процентных расходов достигается и при предположении, что уровень купонной ставки в 2015 году составит 4,80%. Однако, придерживаясь консервативного подхода, положительная экономия сделки для Банка признается, если сокращение номинальных процентных расходов превышает расходы по проведению обмена (выплате дополнительной премии за обратный выкуп).

Индикативные расходы Банка, исходя из выпуска размером до 777 млн долл. США, составят до 8,2 млн долл. США.

С учетом уникального характера сделки, требующей организаторов с опытом работы в инвесторской базе Банка, чувствительности сделки к распространению информации о планах Банка по выкупу облигаций, а также перспективы выхода на новый для Казахстана рынок инвесторов Российской Федерации, в качестве совместных зарубежных финансовых консультантов по новому выпуску и обмену были назначены «J.P.Morgan» и «VTB Capital».

«J.P. Morgan» имеет лидирующие позиции по сделкам выпуска облигаций и управлению пассивами эмитентов на международном рынке, включая рынок стран СНГ, является ведущим организатором по выпуску еврооблигаций Банка 2010 года, консультантом Банка по проведению процедуры «истребования согласия» держателей еврооблигаций (consent solicitation) в 2011 г.

«VTB Capital» является лидером в сделках по выпуску облигаций и управлению обязательствами эмитентов из стран СНГ, а также сильным партнером при размещении на рынке России.

ЗАДАНИЯ

1. Рассчитать WACC по долговому портфелю БРК при условии, что стоимость уставного капитала составляет 3% годовых.
2. Рассчитать индикативную доходность по новым еврооблигациям.
3. Выполнить 10%-ный тест о несущественном изменении условий долгового обязательства согласно IAS 39 «Финансовые инструменты: признание и измерение».
4. Рассчитать сумму экономии процентных расходов для Банка в результате проведенного опосредованного обмена облигаций.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

15

**ОПЫТ
ФИНАНСОВОГО
ОЗДОРОВЛЕНИЯ
НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ
КОМПАНИЙ «XYZ»**

Дисциплина:
«Финансовый анализ»
«Банковское дело»

Авторы:
Сагимбеков А.С.,
руководитель
проектной дирекции № 3
АО «Банк развития Казахстана»

Жантурин Б.М.,
заместитель руководителя
проектной дирекции № 3
АО «Банк развития Казахстана»

ГРУППА КОМПАНИЙ

Омарова Ботагоз является учредителем и президентом Группы компаний «XYZ». Именно она была ключевой фигурой становления группы как крупнейшего текстильного комплекса в Казахстане, системообразующего звена пилотного кластера по производству хлопчатобумажной пряжи и ткани. Группа компаний «XYZ» – это единственный комплекс предприятий, способный осуществлять полный производственный цикл от переработки хлопка-волокна до производства постельного белья, одежды и махровых изделий в широком ассортименте.

Каждое из предприятий Группы имеет свою специализацию. Так, производственные мощности АО «Y» позволяют производить пряжу, бельевую, одежду и махровую ткани. АО «X», в свою очередь, ориентировано на выпуск двух видов пряжи и готовых швейных изделий. При этом данное акционерное общество является основной доходообразующей Компанией, на балансе которой имеются прядильная и швейная фабрики, хлопкоочистительный завод в Южном регионе Казахстана.

Производимые АО «Y» х/б ткани, за исключением части махровой ткани, будут продаваться АО «X». При этом 50% махровой ткани, незначительный объем пряжи и отходы хлопкопрядения будут реализовываться на рынок. Предприятие располагает прядильным и ткацким производствами.

В настоящее время Группа ориентирована на выпуск профессиональной и корпоративной одежды под гарантированные заказы. Основными покупателями швейной продукции одежной группы выступают производственные компании квазигосударственного сектора, такие как АО «НК «Казахстан темир жолы», АО «НК «КазМунайГаз», АО «НК «Казахтелеком» и другие. Основными потребителями пряжи являются текстильные предприятия России, Турции, Евросоюза.

Производство постельного белья и махровых изделий ориентировано в основном на конечных потребителей стран ЕАЭС и Евросоюза.

Ботагоз обратилась в АО «Банк развития Казахстана» с целью привлечения заемных средств на строительство комплекса и закуп оборудования (оборудование для АО «Z» было закуплено в 2009 году, однако еще не было установлено и простаивает в контейнерах). АО «Z» будет производить пряжу и бельевую ткань (преимущественно сатин жаккардовый). В свою очередь, всю х/б ткань АО «Z» поставит АО «X». Товарная пряжа будет реализована на экспорт. После запуска предприятие будет иметь современное прядильное и ткацкое производства. При этом покраска и отделка ткани будут осуществляться на производственных мощностях АО «Y».

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ

В период с 2003 по 2008 год Ботагоз обратилась в АО «Банк развития Казахстана» (далее – Банк) для финансирования строительства заводов и организации производства. В результате Банком были профинансированы предприятия группы компаний «XYZ» на сумму 178 млн долл. США для реализации инвестиционных проектов по производству пряжи, хлопкового волокна, выпуску готовых хлопчатобумажных тканей и швейных изделий.

С 2009 года по текущий момент все займы, выданные Банком, находятся на просрочке. В период 2009–2013 гг. Банком неоднократно проводилась реструктуризация задолженности, однако группа «XYZ» не выполняла условия данной процедуры.

Основными причинами выхода на просрочку являются:

- **Потери при росте курса доллара США в 2008–2009 годах.** Закупка значительной части хлопкового волокна, составляющего более 70% в структуре себестоимости пряжи, выпускаемой Группой, осуществлялась в долларах США. При этом реализация готовой продукции осуществлялась в евро (около 50%), российских рублях (около 40%) и тенге (10%). В конце 2008 – начале 2009 года казахстанский тенге и российский рубль девальвировали по отношению к доллару США более чем на 30%.
- **Работа на закупленном перед кризисом дорогим сырье.** Весной 2008 года АО «Y» и АО «X» закупили годовой запас хлопка-волокна по цене около 1 445 долл. США за тонну (65,5 цента за фунт). В последующие 9 месяцев цены на хлопок снизились, на фоне развития мирового финансового кризиса, достигнув минимума в 51 цент за фунт в марте 2009 года. В результате реализация продукции, изготовленной из закупленного ранее дорогого сырья, стала для Группы убыточной. В целях минимизации убытков она начала использовать для производства сырьевую смесь с использованием более дешевого (за счет худшего качества) хлопка-волокна, что привело к необходимости перенастройки технологического процесса и снижению производительности оборудования.
- **Падение спроса на продукцию в 2009–2010 годах.** В результате разразившегося мирового финансового кризиса существенно сократился спрос на пряжу и швейную продукцию на международных рынках. В результате объем продаж швейных изделий в АО «X» в 2009 году упал на 42%, объем реализации товарной пряжи в АО «Y» – на 15%.
- **Значительное время простоя производственных мощностей в 2009 году.** Кроме отмеченных выше простоев по причине перенастройки оборудования, в 2009 году

Группа была вынуждена полностью приостановить производство в АО «У» более чем на 2 месяца для монтажа 28 новых ткацких станков. В феврале 2009 года на 15 дней было остановлено производство на обоих предприятиях по причине замены силового кабеля. При этом в структуре производственной себестоимости Группы почти 20% составляют условно-постоянные затраты (включая расходы на электроэнергию, заработную плату и амортизационные отчисления). При низкой загрузке производства бизнес Группы становится убыточным.

- **Рост цен на электроэнергию.** Ежегодный темп роста расходов на электроэнергию в Казахстане в 2008-2010 годах составил 16%. При этом расходы на электроэнергию составляют порядка 10% в структуре себестоимости товарной пряжи и 15% – в тканях.
- **Резкий рост цен на сырье в течение 2-го полугодия 2010 – начала 2011 года.** После восстановления весной 2010 года мировые цены на хлопок начали стремительно расти и достигли в марте 2011 года уровня 2,3 долл. США за фунт. В результате понесенных ранее убытков Группа к этому времени уже не располагала оборотными средствами, необходимыми для закупки сырья по такой цене, и была вынуждена полностью остановить производство. При этом не представлялось возможным заменить импортное сырье отечественным, пусть и худшего качества. Весь хлопок, собранный в 2010 году в РК, был полностью выкуплен государственным хлопкоочистительным заводом и экспортирован на внешние рынки. Таким образом, отечественные текстильные предприятия остались без сырья.
- **Невозможность своевременного запуска проекта АО «Z» из-за понесенных потерь.** Строительство производственного комплекса предполагалось за счет собственных средств. Однако ввиду понесенных Группой потерь в период финансового кризиса строительство было законсервировано.
- **Слабая квалификация управленческого персонала.** Менеджмент Компании не имел компетенции для правильного управления процессом закупа хлопка-волокна, что привело к значительным убыткам в случаях колебания цены на хлопковое волокно. Неспособность менеджмента своевременно реагировать на кризисные явления, управлять денежным потоком для минимизации кассовых разрывов, организовывать работу с банками в целях получения дополнительного финансирования оборотного капитала, хеджировать валютные и ценовые риски в итоге привели к фактической гибели предприятия.

Текущая ситуация

В 2013 году Группа не вела операционной деятельности, предприятия простаивают с 2010-2011 гг.

Производственный персонал был отправлен в неоплачиваемый отпуск.

Имеются существенные задолженности перед налоговыми службами и поставщиками сырья. Текущие акционеры не имеют возможности оплатить задолженности.

Основные финансовые показатели группы:

В млн долл. США	2013
Текущая задолженность, в т. ч.	318
<i>ОД</i>	96

В млн долл. США	2013
<i>Просроченный ОД</i>	90
<i>Просроченные %</i>	75
<i>Неустойки и штрафы</i>	57
<i>Залоговая стоимость обеспечения</i>	48

В млн долл. США	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Доходы	41	40	26	1	1	3
Валовая прибыль	-1	0	-2	0	0	1
Операционная прибыль	11	-18	-7	-3	-4	-7
ЕВТ	6	-24	-14	-22	-22	-25
Чистая прибыль/убыток	6	-28	-17	-23	-22	-25

Текущий график погашения займов

В млн долл. США	2014	2015	2016	2017	2018
Основной долг	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2
Просроченный ОД, % и штрафы	-	-	-	-	222
Итого	19,2	19,2	19,2	19,2	241,2

Пути возврата средств Банка

В конце 2013 года в Банке обновилось руководство, пост заместителя председателя правления занял Айдар Атбасаров, курирующий проектный блок. Он ознакомился с текущим кредитным портфелем и определил одной из основных своих задач улучшение его качества. Одним из крупнейших проблемных клиентов Банка является группа компаний «XYZ». Айдар поручил директору департамента Ержану Калиеву продумать различные пути работы с проблемной задолженностью предприятия. Через несколько дней на совещании Ержан предложил следующие варианты работы с проблемной задолженностью.

1. Реализация залогового обеспечения

ПЛЮСЫ:

- высокая вероятность возврата Банком выданных средств в размере, не превышающем залоговую стоимость обеспечения.

МИНУСЫ:

- размер возврата выданных средств ограничен залоговой стоимостью обеспечения;
- перед реализацией залогового обеспечения необходимо провести долгую процедуру банкротства;

- ликвидация системообразующего текстильного предприятия, сокращение рабочих мест;
- значительный общественный резонанс.

2. Реструктуризация путем продления сроков, прощения части задолженности и пр.

ПЛЮСЫ:

- возможность возврата всех выданных средств в случае успешной реструктуризации;
- сохранение предприятия и рабочих мест.

МИНУСЫ:

- увеличение сроков возврата долга и прощение части задолженности.

3. Комплексный подход в реабилитации предприятия путем передачи задолженности в АО «Инвестиционный фонд Казахстана» (как компании, имеющей инструменты и ресурсы для реабилитации), дальнейшее финансирование Банком.

ПЛЮСЫ:

- участие АО «Инвестиционный фонд Казахстана» в операционной деятельности Группы;
- вероятность оздоровления предприятия путем дополнительного финансирования.

МИНУСЫ:

- в случае провала реабилитации невозвратной может оказаться большая часть выданных средств.

ВОПРОСЫ

1. Какой из предложенных вариантов возврата средств Банка наиболее правильный?
2. Основываясь на предоставленной информации, в случае реабилитации предприятия какие риски вы видите?
3. Каким образом необходимо структурировать сделку для целей минимизации рисков в случае реабилитации предприятия?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ОПЕРАЦИИ

16

Дисциплина:
«Финансовое планирование»

Авторы:
*Сагимбеков А.С.,
руководитель
проектной дирекции № 3
АО «Банк развития Казахстана»*

*Атагельдиев У.М.,
главный фронт-менеджер
проектной дирекции № 3
АО «Банк развития Казахстана»*

*Карибджанов Б.Б.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

ВВЕДЕНИЕ

Высокие качественные характеристики казахстанской пшеницы и стабильные урожаи способствовали позиционированию Казахстана в качестве одного из ведущих мировых экспортеров зерна и муки. Казахстан входит в десятку ведущих поставщиков пшеницы на мировой рынок, а по экспорту муки занимает лидирующую позицию в мире. Республика Казахстан обладает обширными территориями, подходящими для выращивания пшеницы, а также подходящим климатом. Более того, развитие сельского хозяйства и экспортного потенциала республики является одним из главных направлений государственной политики РК. Государственными и квазигосударственными учреждениями предлагаются финансовые и нефинансовые меры поддержки сельского хозяйства и экспортёров.

География экспорта казахстанского зерна в 2012 году представлена 33 странами. Мировыми лидерами по производству и экспорту зерновых являются США, Канада, Австралия, Бразилия и Аргентина. По данным Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан, на рынке пшеницы в странах Центральной Азии и Европейского союза Казахстан может занять нишу в более чем 10 млн тонн продукции в зерновом эквиваленте (пшеница, мука, продукты глубокой переработки пшеницы) в 2020 году в связи с быстрым ростом населения стран ближнего и дальнего зарубежья.

Вместе с тем ключевыми проблемами развития зернового производства и зернового рынка в стране являются:

- недостаточное обеспечение емкостями для хранения зерна в урожайные годы. Данные емкости сконцентрированы в зерносеющих регионах, инфраструктура не диверсифицирована и не ориентирована на экспортные направления;
- низкий уровень технической оснащенности зернового производства. Срок эксплуатации более 78% зер-

ноуборочных комбайнов и тракторов составляет 13-14 лет при нормативном сроке в 8-10 лет. В целом существующий парк сельхозтехники имеет износ в пределах 84%;

- объем внесения минеральных удобрений под зерновые культуры обеспечивает лишь 12% от потребности;
- низкий уровень подготовки кадров и их обеспечения;
- низкий уровень использования имеющихся мощностей при наличии свободных сельхозземель для производства зерновых, а также низкая производительность продукции на единицу площади ввиду использования устарелых технологий.

Международная торговля открывает новые возможности для стран-экспортеров. Успешные экспортеры повышают собственную конкурентоспособность, поскольку компаниям приходится работать с поставщиками со всего мира. Экспорт в значительной степени диверсифицирует риски компании. В случае если экономическая ситуация в стране негативная (падает спрос), поставщики товарной продукции имеют возможность экспортировать её за границу, получая доходы и сохраняя рабочие места. В результате этого компании-экспортеры имеют более стабильную бизнес-среду, способствующую долгосрочному планированию деятельности компаний.

КОМПАНИЯ

ТОО «Корпорация АПК «Казахстан 2030» является одним из экспортеров зерна и продуктов его переработки, в основном в страны Ближнего Востока. Так, 50% всего объема поставки зерна отправляется в Иран, 30% – в Турцию, 20% – в ОАЭ. Компанией планируется, что в обозримом будущем соотношение объемов экспорта в разрезе стран останется неизменным. Основным направлением деятельности Компании является закуп зерна в Северо-Казахстанской, Костанайской и Акмолинской областях, традиционно засеваемых мягкой пшеницей, а также вышеуказанный экспорт продукции. Опыт Корпорации в заготовке и реализации зерновых культур составляет 13 лет. За этот период Компанией было реализовано на экспорт более 10 млн тонн пшеницы. Задачей корпорации АПК «Казахстан 2030» является привлечение средств на приобретение зерна пшеницы мягкой 3-го класса урожая 2014 года, а также экспорт в 2015 году. Менеджментом Компании было выявлено, что спрос на зерно и зерновые культуры прямо пропорционален росту населения. Данное товарищество закупает зерно у сельхозтоваропроизводителей в соответствии с экспортными контрактами.

ТОО «Корпорация АПК «Казахстан 2030» обратилось в АО «Банк развития Казахстана» с целью финансирования затрат на приобретение зерна пшеницы мягкой 3-го класса урожая 2014 года и экспорт продукции в 2015 году (предэкспортная операция). На 2015 год предполагается экспорт этого вида пшеницы в объеме 750 000 тонн по контрактам с покупателями из Турции, Ирана и ОАЭ. Агрокомпанией был предоставлен в Банк бухгалтерский баланс за последние 4 года, а также отчет о прибылях и убытках за последние 3 года.

Статьи баланса	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Текущие активы	198 000 000	196 045 200	182 387 140	195 059 368
Денежные средства	10 000 000	4 516 200	13 079 270	8 754 571

Статьи баланса	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Товарно-материальные запасы	113 000 000	117 529 000	89 757 870	100 788 547
Краткосрочная дебиторская задолженность	75 000 000	74 000 000	79 550 000	85 516 250
Долгосрочные активы	50 000 000	55 000 000	65 000 000	75 000 000
Основные средства	50000000	55 000 000	65 000 000	75 000 000
Баланс	248 000 000	251 045 200	247 387 140	270 059 368
Текущие обязательства	141 250 000	158 000 000	139 900 000	166 779 328
Краткосрочные займы и овердрафт	50 000 000	118 000 000	123 900 000	151 220 000
Краткосрочная кредиторская задолженность	20 000 000	40 000 000	16 000 000	15 559 328
Долгосрочные обязательства	71 250 000	34 810 000	33 069 500	17 000 000
Займы банков	71 250 000	34 810 000	33 069 500	17 000 000
Собственный капитал	35 500 000	58 235 200	74 417 640	86 280 040
Уставный капитал	1 000 000	3 800 000	3 800 000	3 800 000
Нераспределенный доход	34 500 000	54 435 200	70 617 640	82 480 040
Баланс	248 000 000	251 045 200	247 387 140	270 059 368

Наименование	2 012	2 013	2 014
Доходы от реализации товарной продукции	195 000 000	198 750 000	202 500 000
Себестоимость	127 500 000	135 000 000	142 500 000
Валовый доход	67 500 000	63 750 000	60 000 000
Общие и административные расходы	5 850 000	5 962 500	6 075 000
Расходы по реализации	21 450 000	21 862 500	22 275 000
Операционный доход	40 200 000	35 925 000	31 650 000
Расходы по выплате вознаграждения	15 281 000	15 696 950	16 822 000
Доходы до выплаты налогов	24 919 000	20 228 050	14 828 000
Корпоративный подоходный налог	4 983 800	4 045 610	2 965 600
Чистый доход	19 935 200	16 182 440	11 862 400

Принимая во внимание кредитный рейтинг заявителя, а также условия государственной программы по продвижению экспорта, за счет фондирования из средств Национального фонда РК Банком была определена ставка вознаграждения на уровне 6% годовых в долларах США. Компанией планируется заключить договоры на покупку

750 000 тонн зерна у отечественных производителей на общую сумму 150 000 000 долл. США.

В качестве альтернативы ТОО рассматривается возможность финансирования экспортной (предэкспортной) операции в банках второго уровня (БВУ). Однако ввиду финансового кризиса 2008-2009 годов и неисполнения обязательств некоторыми банками второго уровня международные финансовые организации снизили кредитные рейтинги и лимиты на казахстанские банки в целом. В результате стоимость фондирования для БВУ значительно повысилась, и для настоящей экспортной операции ставка вознаграждения была определена на уровне 10%.

Международная торговля открывает огромные возможности для стран-участниц. Компании-экспортеры получают новые рынки сбыта, могут развивать технические и управленческие компетенции, а также диверсифицировать риски реализации товарной продукции. При этом, помимо возможностей, международная торговля подвергает компании-экспортеры значительным угрозам.

По запросу Компании аналитиками «Bank of America Meryl Lynch» предоставлены следующие данные.

Наименование	Ед. изм.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Прогнозная стоимость зерна на мировых рынках	долл. США/ тонна	270	265	280	285	280	275	265	260	280
Прогнозная стоимость закупки зерна у сельхозтоваропроизводителей	долл. США/ тонна	200	196	207	211	207	204	196	193	207
Прогнозный рост населения (Иран)	%	0,96%	0,90%	0,85%	0,79%	0,74%	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%
Прогнозный рост населения (Турция)	%	1,07%	1,03%	0,99%	0,95%	0,92%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%
Прогнозный рост населения (ОАЭ)	%	1,17%	1,63%	1,87%	2,00%	1,94%	1,76%	1,76%	1,76%	1,76%
Прогноз инфляции (Казахстан)	%	5,39%	5,13%	4,87%	4,63%	4,53%	4,44%	4,35%	4,27%	4,18%
Корпоративный подоходный налог	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%

Серик является кредитным аналитиком АО «Банк развития Казахстана». По данному проекту его задача состоит в подготовке экспертного заключения и вынесении вопроса об утверждении условий финансирования на рассмотрение кредитному комитету Банка. В рамках подготовки к заседанию данного подразделения Серик предлагает предоставить ТОО «Корпорация АПК «Казахстан 2030» возобновляемую кредитную линию на общую сумму до 165 000 000 долл. США. Данная сумма обоснована тем, что Компания планирует увеличивать объемы экспорта в ближайшем будущем, в связи с чем потребность в оборотном капитале у нее будет расти. При этом в случае одобрения финансирования товарищество сможет осваивать кредитные средства исключительно в пределах контрактов на закуп необходимого объема зерна у сельхозтоваропроизводителей.

ВОПРОСЫ

1. На основе представленных данных выполните SWOT-анализ отрасли производства пшеницы и зерновых культур в РК (идентификация факторов внутренней и внешней среды проекта и классификация их на четыре категории – сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы). Какие, по вашему мнению, основные угрозы возникают для компаний-экспортеров?
2. На основе представленных данных рассчитайте следующие финансово-экономические показатели за последние 3 года:

Accountsreceivableturnover

Inventoryturnover

Accountspayableturnover

Days AccountsReceivableOutstanding

DaysInventoryOutstanding

Days AccountsPayableOutstanding

OperationCycle

CashConversionCycle

3. На основе представленного отчета о прибылях и убытках за 2012-2014 годы рассчитайте прогнозный отчет о доходах и расходах на 2015-2023 годы (будет предоставлен темплейт). В качестве допущений учитывайте следующее: а) единственным направлением деятельности Компании является закуп зерна у сельхозтоваропроизводителей и экспорт в Турцию, ОАЭ, Иран; б) у Компании имеются долгосрочные контракты на экспорт зерна в указанные страны.
4. Рассчитайте чистый дисконтированный эффект для Компании (в денежном выражении) от льготного кредитования в рамках госпрограммы по поддержке экспортеров на 2015-2023 годы. Для расчета вознаграждения, в целях упрощения расчетов используйте исключительно задолженность перед АО «Банк развития Казахстана». Для расчета ставки дисконтирования используйте WACC с учетом фактической пропорции финансирования экспортной операции.
5. Рассчитайте потребность Компании в оборотном капитале на ближайшие 5 лет. Для расчетов используйте следующую формулу: себестоимость продаж* фин. цикл (ср. знач. за последние 3 года*) /365.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«НАЦИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ
РАЗВИТИЮ»

17

«АВЗ»: ПУТЬ РАЗВИТИЯ

Дисциплина:
«Операционный менеджмент»

Авторы:
*Сабденов Д.А.,
заместитель
председателя Правления
АО «НАТР»*

*Кузимбаев Т.Е.,
директор департамента
стратегического планирования и
мониторинга АО «НАТР»*

*Әділетқызы Г.,
заместитель директора
департамента стратегического
планирования и мониторинга
АО «НАТР»*

*Кукузова Л.Ж.,
EMBA, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

«Если потребность – мать изобретения, то простое и непоколебимое упорство в работе – его отец».

Коносукэ Мацусита,
*основатель брендов
Panasonic, National, Technics*

Марат Баккулов – генеральный директор одного из ведущих производителей общепромышленного оборудования и климатической техники в Казахстане – компании «Алматинский вентиляторный завод» (АВЗ). Только что он провел встречу с корреспондентом популярного казахстанского бизнес-еженедельника. В интервью, которое он дал журналисту, Марат рассказал о себе и Компании, которую возглавляет. Не без чувства гордости он сообщил о том, что АВЗ является, по существу, его детищем, что он начинал бизнес, имея стартовый капитал в 100 долларов США.

К нему, выпускнику, а впоследствии аспиранту и преподавателю Казахской головной архитектурно-строительной академии (КазГАСА), идея создать собственное производственное предприятие пришла не сразу. Получив диплом по специальности «Теплогазоснабжение и вентиляция», окончив аспирантуру и успев поработать преподавателем на одной из профильных кафедр своей альма-матер, Марат решает приобрести практический опыт инженера-разработчика. После нескольких лет работы на кафедре он прерывает карьеру преподавателя и поступает на работу в конструкторское бюро на один из российских вентиляционных заводов.

«Я же инженер-конструктор, – сказал он, отвечая на вопрос корреспондента о том, как все началось, – и у меня к тому времени, когда я решил заняться собственным бизнесом, уже была собственная конструкторская и технологическая разработка пары хороших изделий для производства вентиляционных систем, которые не

производились в России. Помню, что у меня сначала возник план просто размещать заказы на их производство на российских заводах и продавать изготовленные по моим чертежам изделия на российском рынке под лейблом «Made in Kazakhstan».

Схема была достаточно проста, и я полагал, что смогу таким образом наладить и вести свой бизнес. Но, как выяснилось, готовых работать по такой схеме заводов в России были единицы. Те из них, где руководство согласилось изготовить пробные образцы, не были готовы гарантировать высокое качество производимых изделий. В этом я впоследствии убедился. Поэтому мною было принято решение самому организовать производство этой продукции. И сделать это уже в Казахстане, в своем родном городе».

В мае 2008 года, в одном из районов Алматы, в обычном гараже при станции технического обслуживания автомобилей, Марат и его компаньоны (супруга Марата и трое коллег-инженеров) открыли цех по производству и сборке комплектующих для импортных вентиляционных систем. Почему была организована лишь сборка комплектующих к импортным системам? Да просто потому, что заниматься собственным производством изделий, которые были сконструированы Маратом, было не на что, да и практически невозможно из-за отсутствия организационно-технических и технологических стартовых условий. Достаточно сказать, что из всего оборудования у компаньонов на тот момент был только сварочный аппарат, приобретенный ими на вложенный небольшой стартовый капитал.

Поначалу бизнес развивался очень нелегко. Цех был крайне мал. Вся площадь, на которой разворачивались и происходили основные производственные операции, составляла всего лишь около 30 кв. м.

Оборотных средств на покрытие операционных расходов также не хватало, поскольку невозможно было предвидеть все те многочисленные технические проблемы, которые возникали при налаживании производственных процессов. Марат вспоминает, что в какой-то степени ему с компаньонами повезло. На стадии становления бизнеса было выбрано именно то направление, где у компаньонов были компетенции для выполнения тех видов услуг, которые были наиболее востребованы рынком. А это – сборка и ремонт комплектующих изделий к вентиляционному оборудованию известных западных производителей. «Высокая профессиональная квалификация позволяла нам выполнять заказы быстро и качественно, – говорит Марат, – поэтому направление, выбранное нами, как мы убедились, было правильным для начального периода. С собственной продукцией и разработками мы вышли на рынок уже после кризиса, приобретая необходимый опыт работы и заработав доверие у потребителей».

Рынок строительного оборудования как основной «потребитель» тепловых, противопожарных и вентиляционных систем в Казахстане стал «оживать» в 2009-2010 гг. В этот период в стране в результате мер, предпринятых правительством республики, отрасли промышленного и гражданского строительства начали быстро восстанавливаться, и это вызвало естественную реакцию на рынке строительного оборудования. Быстрыми темпами стал расти спрос на вентиляционное оборудование и системы кондиционирования. Марат привел данные таблицы, из которых можно видеть, что только за 2009 год производство вентиляционного оборудования и систем кондиционирования, взятое в тоннах, внутри самой страны возросло более чем в 8 раз.

Объем производства вентиляционного оборудования и систем кондиционирования внутри страны

В ТОННАХ

2006 год	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год
789	566	438	3 885	8 286

«Два года нашей работы по ремонту и сборке комплектующих для вентиляционного оборудования были для нас, пожалуй, самыми трудными, – продолжил свой рассказ Марат, – но они не прошли даром, так как мы сумели усвоить многое. Например, мы научились правильно планировать потребность в материалах, чтобы иметь возможность быстро и качественно выполнить заказ клиента. Ведь та же резка и сварка при сборке воздуховодов для нас были операциями основного производственного процесса, и любые отклонения, связанные с качеством выполнения этих операций и используемыми материалами, в итоге снижали бы качество всей нашей деятельности. И еще важный момент. Поскольку у нас не было возможности создавать собственные запасы листового металла, который, как известно, с каждым годом дорожает, мы быстро наладили связи с несколькими надежными поставщиками этого материала и заключили взаимовыгодные договоры. Это позволило нам не отвлекать средства на создание запасов. А средств у нас в эти два года, как вы сами понимаете, было, что называется, в обрез. Да и где хранить запасы в маленьком цехе».

Два года упорной работы, и в 2011 году АВЗ – уже известный многим строительным и промышленным компаниям поставщик качественных и недорогих комплектующих для вентиляционного оборудования и систем кондиционирования. К тому же у Компании репутация надежного партнера и квалифицированного консультанта по монтажу оборудования. В том же году Марат и компаньоны начинают подумывать о приобретении оборудования для постепенного налаживания собственного производства вентиляторных систем и принимают решение разработать для своей организации проект, который мог бы быть интересен для правительства в рамках принятой в стране Государственной программы форсированного индустриального и инновационного развития.

В декабре 2011 года «Национальное агентство по технологическому развитию», рассмотрев и положительно оценив заявку и представленный Маратом и его компаньонами проект по технологическому переоснащению своего производства, выделяет АВЗ грант в размере 95 млн тенге. Эти средства позволили Компании приобрести заявленное в проекте оборудование и провести определенную техническую реконструкцию в цехе.

В начале 2012 года перечень производственного оборудования, имеющегося у Компании, достигает 30 позиций. Появилась возможность на льготных условиях (для участников программы «Дорожная карта») по лизингу приобрести дополнительное оборудование (обрабатывающие станки) для производственной линии уже второго, арендуемого АВЗ, цеха. И Марат, как генеральный директор и основной учредитель Компании, покупает его, выставив в качестве залога собственную квартиру. *«Мне пришлось сделать это, – улыбается Марат, – поскольку у самой Компании на тот момент не было в наличии ликвидных активов, которые могли бы служить объектом залога. Но я ведь понимал, что это все для дела, которому я себя посвятил».*

Открытие второго цеха позволило расширить деятельность АВЗ. Число заказов возросло, поскольку увеличился перечень номенклатуры изделий, которые изготавливались Компанией по своим разработкам. Надо сказать, что к этому времени в распоряжении Марата и его компаньонов уже имелся полный пакет конструкторской документации на 68 видов продукции. И в основном это были собственные разработки АВЗ.

Компанией начинают интересоваться потенциальные инвесторы. Это давало надежду на возможность привлечь в нее столь необходимые финансовые ресурсы. В результате проведенных переговоров с одним из инвесторов Марату удается привлечь в Компанию инвестиции для решения одной из наиболее важных для судьбы фирмы проблем – строительства собственного производственного здания.

...Здание завода, площадью в 5 тыс. квадратных метров, было построено в 2013

году в северной, пригородной зоне Алматы. В производственном цехе, оснащенном самым современным оборудованием, стала изготавливаться широкая номенклатура общепромышленного оборудования: вентиляторы (радиальные, осевые, в том числе крышные), противопожарное оборудование (противопожарные клапаны), рекуператоры и т. д. За один год номенклатура изделий, выпускаемых АВЗ, достигла численности более 100 типоразмерных единиц. При этом значительная часть изделий, являющихся собственными разработками АВЗ, была отнесена к числу так называемого импортзамещающего оборудования. Стала производиться и продукция совместно-производства: вентиляционное оборудование на базе двигателей производства «Ziehl-Abegg» (Германия).

Статистика свидетельствует о том, что в настоящее время АВЗ уверенно лидирует на внутреннем казахстанском рынке вентиляционного оборудования и систем кондиционирования общепромышленного предназначения. В 2014 году, как выяснилось, рыночная доля АВЗ по основным продуктам этой группы оборудования составила более 60%. Такой итог неслучаен, считают эксперты, так как на стороне Компании факторы, обеспечивающие ей определенные преимущества перед остальными конкурентами. Сам Марат связывает это в первую очередь с достигнутым Компанией высоким уровнем технической обеспеченности производства и наличием хорошо подготовленных технических кадров. *«Насколько мне известно, на сегодняшний день, – замечает он, – мы единственные в отрасли у нас в стране, кто внедрил на своей производственной площадке лин-технологии (кайдзен). Их внедрение позволило нам, например, увеличить скорость раскроя и заготовки листового металла в 5 раз, а операционные затраты при сборке вентиляторов снизить в 3 раза. Мы здесь опередили наших конкурентов, потому что сработал фактор высокого профессионализма наших инженеров. Внедряя эти технологии, наши сотрудники смогли реализовать одновременно несколько разных по своей сути технических и организационных проектов. А это можно сделать только тогда, когда у тебя есть высокая общетехническая и инженерная подготовка. Нам везет, что у нас есть специалисты, способные осуществлять такие проекты».*

«Конечно, – продолжает Марат, – мы отдаем себе отчет в том, что у нас теперь современное производственное здание и оно территориально удобно расположено для наших клиентов и поставщиков. Мы имеем бесперебойное газо и электро-снабжение. Все это также дает нам преимущества перед нашими конкурентами. Но мы не забываем, что у потребителей по-прежнему есть недоверие к казахстанской продукции. Где-то из-за сложившихся стереотипов восприятия её откровенно не признают, считают второсортной. И это несмотря на то что она ни в чем не уступает зарубежной. Многим кажется, что выгоднее купить втридорога за рубежом, чем у нас».

Генеральный директор АВЗ добавляет, что зачастую это происходит без объяснений: клиенты не вдаются в техническую критику изделия. Марат вспоминает случай, когда на одном из предприятий в Актау ему начали объяснять, почему его вентиляторы проигрывают российским. При этом для примера показали вентилятор российской компании. Образец оказался изделием, произведенным АВЗ, которое продавалось под российским брендом дилером предприятия в Российской Федерации.

В 2013 году АВЗ стал осуществлять пробные поставки в Российскую Федерацию. В настоящее время у Компании имеется собственный дилер, который продает оборудование АВЗ под российской маркой).

«Самая большая проблема казахстанского рынка даже не в том, что наша

продукция не пользуется доверием из-за привычных стереотипов, а в том, что рынок у нас маленький и нестабильный», – замечает Марат. Он считает, что АВЗ в своем дальнейшем развитии должен ориентироваться на большой общий рынок стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в целом. «Такую стратегию развития мы должны будем взять на вооружение и реализовать в предстоящие несколько лет», – подчеркивает Марат.

Пока что доля экспорта в общем объеме продукции выпускаемой АВЗ составляет лишь 2%.

В 2014 году завод отправил небольшие партии изделий в Кыргызстан и Южную Корею.

ВОПРОСЫ

1. К какому способу организации физической и контрольной структуры операционной функции следует отнести деятельность по сборке и ремонту комплектующих к вентиляционным системам?
2. Какие организационные и управленческие меры вы предложили бы реализовать менеджменту компании АВЗ, если бы встал вопрос о внедрении системы JIT (just-in-time – точно в срок)?
3. Какие ограничения и неудобства, кроме названных Маратом корреспонденту, могло бы вызвать создание собственных запасов материалов на АВЗ в тот период, когда предприятие размещалось в цехе?
4. Какие маркетинговые меры по формированию и поддержанию спроса продукции предприятия вы порекомендуете менеджменту Компании для увеличения доли экспорта?
5. Какие меры необходимо предпринять по дальнейшему развитию сотрудничества с инвестором, максимально соблюдая операционные функции?
6. Какой вы видите организацию дилерского центра в Российской Федерации: структура, подчинение, функции, процессы?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

18

ПРИЧИНЫ СНИЖЕНИЯ ТЕМПОВ ПРОИЗВОДСТВА

Дисциплина:
*«Управление
человеческими ресурсами»*

Авторы:
*Сабденов Д.А.,
заместитель
председателя Правления
АО «НАТР»*

*Кузимбаев Т.Е.,
директор департамента
стратегического планирования
и мониторинга АО «НАТР»*

*Әділетқызы Г.,
заместитель директора
департамента стратегического
планирования и мониторинга
АО «НАТР»*

*Кукузова Л.Ж.,
EMBA, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

Во втором полугодии 2013 года производственное предприятие АВЗ завершило строительство нового корпуса завода для выпуска своей продукции. Завод площадью 5 тыс. кв. метров расположился к северу от Алматы. Он выпускает широкую номенклатуру общепромышленного оборудования: вентиляторы (радиальные, осевые, в том числе крышные), противопожарное оборудование (противопожарные клапаны) и рекуператоры.

Работа в старых цехах, в арендованных помещениях не позволяла АВЗ расширять номенклатуру производимого оборудования. Поэтому был осуществлен проект по строительству нового производственного здания завода, куда и было перемещено все производство.

Передислокация производственных мощностей, как непростой для любого производственного предприятия процесс, сама по себе довольно часто порождает определенные организационные проблемы для менеджмента и рядового персонала. В случае с переездом АВЗ, как выяснилось, достаточно неожиданно для руководства предприятия возникла проблема снижения уровня производительности труда. Несмотря на внедренные лин-технологии и новое технологичное оборудование, после переезда в течение 3 месяцев происходило определенное снижение темпов работы.

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ АВЗ

В мае 2008 года в обычном гараже при СТО был открыт цех по сборке комплектующих для импортных вентиляторов. Из всего оборудования был только сварочный аппарат, который и приобрели на стартовый капитал в 100 долларов США.

Поначалу бизнес развивался очень нелегко, цех занимал 30 кв. м.

Учредитель АВЗ Марат Баққулов и его компаньоны с трудом нашли небольшую сумму денег для операционных расходов, при этом решая по ходу дела многочисленные технические проблемы, возникающие при ремонте и производстве комплектующих для вентиляторов зарубежного производства.

К концу 2008 года трудом трех инженеров под руководством Марата удалось произвести и продать комплектующие для вентиляторов на сумму в 10 млн тенге и покрыть понесенные расходы. Качество выполненных заказов было признано достаточно высоким, и Компании удалось тем самым получить первых постоянных клиентов.

В середине 2011 года была подана заявка на получение гранта в АО «Национальное агентство по технологическому развитию», а в декабре 2011 года АВЗ получает грант в размере 95 млн тенге на приобретение заявленных Компанией обрабатывающих станков. Грант Компанией успешно осваивается. В процессе работы по освоению полученных средств и проведению технической реконструкции своей производственной площадки компаньоны все чаще стали обсуждать ставшую актуальной для них тему – выработку нового стратегического направления в их деятельности, связанного с развертыванием полномасштабного производства оборудования по собственным разработкам. Тем более что череда небольших побед укрепляла чувство уверенности в собственных силах и возможностях предприятия. Сам Марат, будучи основателем и генеральным директором Компании, был твердо убежден, что предприятие на данном этапе уже вполне готово стать полноценным заводом.

Число клиентов у Компании быстро росло, и качество производимых комплектующих изделий оценивалось достаточно высоко. Вскоре стало понятно, что продолжать успешную работу, качественно и своевременно выполнять возросшие заказы клиентов в стесненных условиях арендуемых помещений будет крайне затруднительно. Наступил момент для принятия кардинальных шагов по изменению ситуации.

Об успешно развивающемся и перспективном производственном предприятии стало известно некоторым потенциальным инвесторам, и они стали проявлять интерес к АВЗ как объекту возможного инвестирования. Марат Баққулов был готов к такому повороту дел и в свою очередь стал вести переговоры с некоторыми из потенциальных инвесторов на предмет возможного инвестирования в предприятие денежных средств в количестве, достаточном для постройки собственного здания для производственной деятельности. В 2012 году он смог провести успешные переговоры и привлечь инвестора, на деньги которого и началось строительство здания завода.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

Если в самом начале, в 2008 году, на предприятии трудились всего 4 сотрудника (включая самого директора), то в 2014 году на АВЗ работали уже 140 человек. Рост численности персонала всегда требует повышенного внимания к теме управления трудовыми ресурсами, даже если речь идет о предприятии, куда люди хотят попасть в качестве штатных сотрудников, поскольку предприятие развивается успешно и имеются хорошие перспективы для карьерного роста. При ослаблении внимания к вопросам управления процессами адаптации новых сотрудников всегда возникают проблемы. Для решения некоторых из них часто требуется принятие кардинальных мер со стороны высшего руководства Компании.

Марат, как генеральный директор АВЗ, не мог полагать, что столкнется с проблемой снижения производительности труда на своем предприятии. Тем более что новое технологичное оборудование, светлые цеха, внедренная лин-технология (кайдзен), которая в свое время позволила увеличить производительность труда на 70%, налаженное планирование производства были факторами, подкреплявшими чувство

уверенности, что создана прочная система обеспечения поступательного роста производительности труда на всех участках предприятия.

Однако, подводя итоги второго квартала 2014 года, он обнаружил, что в сравнении с аналогичным кварталом предыдущего года уровень производительности труда упал на 30%. В денежном эквиваленте такое снижение выразилось в сокращении выработки с 90 до 63 тыс. долл. США в расчете на одного человека. «Конечно, – рассуждал Марат, – такое снижение могло быть вызвано объективными причинами, например, сокращением объема заказов в течение первого полугодия 2014 года. Но такой причины не было. Объем заказов не снижался».

Проведя экстренное совещание по данному вопросу с руководителями функциональных отделов, Марат выяснил, что в течение последних 3 месяцев были отмечены задержки в сроках исполнения заказов, чего ранее не было.

Вначале генеральный директор посчитал, что это произошло вследствие переезда на новое место и людям надо дать освоиться, привыкнуть, и в течение 2-3 месяцев все наладится и встанет на свои места. Но по прошествии трех месяцев изменений не произошло. Задержки с поставкой клиентам изготовленного оборудования продолжали иметь место.

Марат поставил задачу перед менеджером отдела HR разобраться, в чем дело, и подготовить информацию для принятия решения.

Сотрудником HR-отдела был проведен комплексный анализ причин, которые могли вызвать снижение уровня производительности труда на предприятии. В качестве материала для обсуждения генеральному директору была представлена информация, в которой раскрывались сведения относительно роста численности сотрудников, соотношения работников, проработавших на заводе более 4 лет, зоны ответственности каждого сотрудника на производстве. Кроме того, проведенный анализ свидетельствовал о том, что организационная структура предприятия построена с соблюдением принципов организационного управления, обеспечивающего качественное и эффективное взаимодействие между руководителями и рядовыми сотрудниками и, следовательно, не перегружена лишними звеньями, из-за которых могли бы происходить дублирование каких-либо функций управления и задержка с исполнением принятых решений.

Выяснилось также, что 60% производственного персонала составляла молодежь – недавние выпускники колледжей и вузов, 40% – специалисты с опытом работы на предприятии более 4 лет, из них 20% это специалисты высокого класса, которые имели опыт работы и на других аналогичных производствах.

Однако данной информации было недостаточно для принятия каких-либо продуктивных решений, и поэтому в самом конце проведенного совещания Марат подвел итоги и потребовал изучить причины снижения производительности, что называется, в «поле», получив недостающую информацию в виде анализа фотографий рабочего дня каждого сотрудника и выводов, полученных на основании изучения результатов такого анализа.

Менеджер HR-отдела как опытный управленец решил составить соответствующую карту наблюдений, а также вопросник для получения необходимых сведений. Таким образом, наблюдая за работой производственного персонала (это занимало примерно 30% всего рабочего дня), общаясь с инженерами и работниками, он в течение двух недель собирал необходимую информацию. Постепенно выстраивалась общая картина, проливающая свет на происходящее в течение дня на производстве. Стало более понятно, кто и как работает на том или ином участке, что в целом происходит при деловом взаимодействии руководителей и подчиненных, как доводится нужная информация, ставятся задачи и т. д.

По итогам двух недель плотной работы с производственным персоналом, начальниками цехов, информационно-аналитический «пазл» был собран полностью. Его

анализ показал, что часть сотрудников из числа молодежи и «стариков» после переезда в новые стены завода скорее создают имитацию бурной деятельности, чем на самом деле эффективно и продуктивно работают. Таких сотрудников оказалось 30% от общего числа персонала. Похоже, именно эта часть и «тянула» показатели производительности вниз.

Чтобы выяснить причины такого отношения к своим обязанностям у этих сотрудников, менеджер HR-отдела решил лично побеседовать с каждым из них. Выяснилось, что 5% из них ссылались на недостаточную мотивацию для полной отдачи на своем рабочем месте. В личных беседах с HR-менеджером эти сотрудники указывали на то, что они не видят на предприятии возможностей для дальнейшего профессионального роста. Поэтому имитация бурной деятельности – это своего рода форма защиты от возможных придирок начальства. Другой причиной, позволившей людям отлынивать от работы, стали сами новые цеха завода, которые были большими и была возможность «затеряться» и создавать вид активной деятельности.

В результате полученных сведений в течение августа-сентября Марат совместно с HR-менеджером запустил несколько нововведений и принял меры, направленные на стимулирование производственного персонала. Это позволило поднять производительность и эффективность труда на 40%, то есть на 10% больше, чем данный показатель был до переезда в новые цеха завода.

Реорганизационные мероприятия затронули и возрастную структуру персонала завода. Так, если раньше доля молодежи в общей численности занятых была 60%, то теперь эта доля составила 80%. Такое изменение произошло по вполне объяснимой причине – пришлось расторгнуть трудовые договоры с отдельными работниками. *«Да, пришлось с некоторыми работниками расторгнуть индивидуальные трудовые договоры, – вспоминает генеральный директор, – но для движения вперед необходимы перемены, и если кто-то с ними не согласен, то нам не по пути».*

ЗАДАНИЯ

1. **Какие рекомендации могли бы быть предложены руководству компании АВЗ для повышения качества такого параметра организационной культуры, как отношение работников к своим должностным обязанностям?**
2. **Какие меры для разрешения сложившейся ситуации могли бы еще предпринять генеральный директор и HR-менеджер?**
3. **Можно ли в сложившихся условиях ещё увеличить производительность и эффективность персонала? Если да, то как, посредством каких мер?**

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«ЖИЛСТРОЙСБЕРБАНК
КАЗАХСТАНА»

19

РАЗРАБОТКА СТРЕСС-СЦЕНАРИЯ

Дисциплина:
«Банковский менеджмент»

Авторы:
*Жумагулов А.Н.,
председатель Правления
АО «Жилстройсбербанк
Казахстана»*

*Мухаметжанов А.Б.,
директор департамента
по региональному развитию
АО «Жилстройсбербанк
Казахстана»*

*Султанбекова Г.К.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

АО «Жилстройсбербанк Казахстана» является единственным банком на постсоветском пространстве, который предоставляет услуги жилищных строительных сберегательных накоплений. Система жилищных строительных сбережений (ЖСС) была образована в послевоенный период в Германии, когда в её экономике отсутствовали какие-либо долгосрочные источники финансирования ипотечных кредитов. Основным принципом системы является накопление в течение длительного периода участниками системы сбережений и предоставление жилищных займов.

Посегментно картина выглядит следующим образом: средний класс населения может позволить себе приобрести квартиру, получив ипотечный кредит. Клиенты массового сегмента, к которому относятся работники бюджетных сфер экономики, не могут осуществить накопления первоначального взноса для получения ипотечного кредита, и, главное, не смогут осуществлять обслуживание ипотечного кредита в будущем с учетом достаточно высоких процентных ставок по кредиту.

В Казахстане система жилстройсбережений успешно развивается с 2003 года. В 2014 году каждый третий тенге, выданный в виде ипотечного кредита в Казахстане, был выдан «Жилстройсбербанком». За 5 месяцев 2015 года этот показатель уже составил около 75% всех выдач казахстанских кредитов на приобретение жилья.

Региональное присутствие отделений банка в Казахстане



В соответствии с казахстанским законодательством о жилищных строительных сбережениях депозиты клиентов, хранящиеся в «Жилстройсбербанке», размещаются исключительно в национальной валюте. Клиент, размещая депозит в Банке, планирует со временем улучшить свои жилищные условия. Спецификой классической системы жилищных строительных сбережений является обязательное условие накопления клиентом определенного размера депозита для получения кредита в будущем. При этом так или иначе операции по купле-продаже на рынке с недвижимостью имеют привязку к курсу национальной валюты по отношению к доллару.

В последние 2-3 года на ипотечном рынке сложилась следующая ситуация: кредиты в долларах на покупку недвижимости активно продвигаются банками, но спросом у населения не пользуются, так как у подавляющего большинства казахстанцев валютой, в которой они получают заработную плату, является казахстанский тенге. Соответственно в случае девальвации долларовой кредит резко увеличит сумму тенговых платежей заемщика. При этом практически все банки свернули свои тенговые ипотечные программы на казахстанском рынке ввиду отсутствия долгосрочных источников финансирования. Некоторые банки подняли ставки по тенговым ипотечным кредитам до диапазона 15-23%, при уровне коридора инфляции 6-8% кредиты по такой ставке непопулярны среди населения.

В начале 2014 года Национальный банк Республики Казахстан принял решение отказаться с 11 февраля от поддержания обменного курса тенге на прежнем уровне. Если девальвация 2009 года была прогнозируемой и многие клиенты так или иначе были готовы к изменению валютного курса, то февральские события 2014 года были полной неожиданностью как для населения, так и для компаний и казахстанских банков.

В официальном обращении председателя правления Национального банка РК г-на Кайрата Келимбетова содержится напоминание, что в последние годы валютная политика главного банка страны была нацелена на сохранение уровня обменного курса в пределах 145-155 тенге за доллар США, что позволяло обеспечить экономическую и финансовую стабильность. Но вместе с тем экономика Казахстана была и остается

тесно интегрированной в глобальную экономику, в связи с чем оказывается подверженной влиянию мировых финансовых и товарных рынков.

Сразу после девальвации произошел ряд событий, когда некоторые коммерческие банки были вынуждены обратиться за финансовой поддержкой к центральному банку, многие обменные пункты временно приостановили деятельность, в расчетно-кассовых отделениях финансовых организаций образовались огромные очереди – казахстанцы снимали и обменивали национальную валюту. В Алматы крупные магазины и оптовые организации создали искусственный ажиотаж, установив ограничения на продажу товаров или приостановив деятельность. Некоторые крупные сети бытовой и компьютерной техники были закрыты на несколько дней, официально информировав клиентов о необходимости работ по проведению ревизии и переоценки стоимости отпускаемых товаров.

СОБЫТИЯ В БАНКЕ

Обычное утро февральского дня не предвещало ничего необычного: люди привычно спешили на работу, погода была теплой – всё напоминало о раннем вхождении весны в свои законные права. Директор департамента казначейства Банка (АО «Жилстройсбербанк Казахстана») Гульнар провела короткое совещание с коллегами, обсудила планы на день. Открытие торговой сессии на Казахстанской бирже было обыденным, но через полчаса раздался возглас Ивана, начальника отдела дилинга казначейства, который находился за торговым терминалом: «Доллар растёт, пока не остановился!». Все сотрудники заняли место у экрана терминала, напряженно отслеживая котировки спроса и предложения на иностранную валюту.

Гульнар набрала по внутренней телефонной сети номер председателя правления Банка: «Доброе утро еще раз! На KASE событие – доллар резко поднялся до 185 тенге, пока не стабилизировался, отслеживаем в онлайн! Да, открытой валютной позиции у Банка нет на текущий момент, нужно принимать меры по разъяснительной работе с клиентами, которые в панике захотят снимать вклады. Хорошо, сейчас назначим экстренное совещание правления Банка».

Через 20 минут все руководящие сотрудники бизнес-подразделений, казначейства, риск-менеджмента собрались в комнате переговоров. Войдя в кабинет, председатель правления сразу задал вопрос: «Какой прогноз по возможным оттокам вкладов населения будет у нас и в коммерческих банках?».

На вопрос ответила Елена, директор департамента риск-менеджмента: «Мы прогнозируем увеличение числа расторжения договоров о ЖСС клиентами на 20-30% против темпов расторжения в обычные дни, по другим банкам снятие будет еще больше, так как многие размещают привлеченные депозиты в непокрытые, без обеспечения, потребительские кредиты. У банков, имеющих открытые валютные свопы, ситуация будет еще хуже, так как по большинству коммерческих свопов риск изменения курсовой разницы находится на самом банке. В ближайшее время доллар из-за ажиотажа будет востребованной валютой на биржевом и межбанковском рынках. Нужно активировать план Банка по действиям в непредвиденных ситуациях, в том числе по валютному шоку».

Председатель правления: «Согласен. Коллеги из бизнес-подразделений, срочно организуйте масштабную разъяснительную работу с клиентами на всех уровнях, подключайте любых сотрудников, включая меня. Необходимо не допустить оттока клиентов, которые в панике захотят забрать вклады и при этом лишатся возможности участия в государственных жилищных программах, получения кредита в нашем Банке».

Вернувшись к себе, Гульнар связалась с банками-партнерами, обсудила общую позицию и достигла договоренности о привлечении дополнительных тенговых ресурсов в случае необходимости. «А вот и обед, – подумала Гульнар, посмотрев на часы, – но не в этот раз. Нужно быть на месте, отслеживать ситуацию».

После обеда началось снижение депозитного портфеля Банка: клиенты в панике расторгали договора жилищных строительных сбережений, забирали накопленные средства. Ситуационная карта в головном офисе по данным из филиалов налилась красными цветами: система мониторинга отслеживала большие очереди в каждом подразделении и в центрах обслуживания, контакт-центр Банка получил огромное количество звонков клиентов, в десятки раз превышающее допустимые значения дозвона вкладчиков в обычные рабочие дни (описание основных каналов обратной связи с клиентами указано на *рис. 2*).

Рис. 2

Каналы обратной связи, по которым поступили жалобы клиентов в результате девальвации



После обеда был введен план по действию Банка в непредвиденных ситуациях. Данный план создан на основе стресс-сценария, который был разработан по итогам произошедшей в 2009 году корректировки обменного курса. План в 2014 году включал в себя ряд задач, одной из которых было проведение крупномасштабной акции по разъяснению клиентам сложившейся ситуации. Все сотрудники Банка, начиная от менеджера по обслуживанию клиентов и заканчивая председателем правления, приняли активное участие в консультировании клиентов, встревоженных проведенной девальвацией.

Для сотрудников была создана памятка, которая содержала аргументы, используемые в разговоре с клиентом. Основным доводом при удержании клиента является потеря возможности участия в Государственной жилищной программе «Доступное жилье 2020», по которой установлена фиксированная стоимость покупки квадратного метра в размере 100 000 тенге. Проанализировав динамику текущих расторжений договоров, были выявлены основные размеры сумм, в них прописанных, – они составили в основной своей массе от 500 000 до 1 500 000 тенге. Для данных клиентов потеря от девальвационного повышения курса незначительна, поэтому для сотрудников были предоставлены расчетники, на базе которых можно проконсультировать клиента, приводя цифры в виде фактов.

Основная масса клиентов обратилась в региональные офисы Банка. В последовавшие за девальвацией дни отделения Банка работали в удлинённом графике работы. Помимо сотрудников фронт-офиса к консультациям клиентов были привлечены сотрудники бэк-офиса филиалов. Все региональные звонки в контакт-центр были зафиксированы и перенаправлялись на менеджеров филиалов в соответствии с географией расположения клиента. Благодаря усилиям региональных офисов процент расторжений договоров ЖСС удалось снизить с 75% в первый день девальвации до 10% в последующие три дня, то есть из десяти обратившихся клиентов только один снимал накопленные средства с депозита в Банке.

«Отлично! Мы справились сами, без использования привлечённых тенговых средств! – подумала Гульнар в конце второго рабочего дня. – Если так будет продолжаться, то завтра после обеда мы вернём все дополнительно привлечённые на межбанке деньги».

Несмотря на то что Банку удалось без каких-либо значительных усилий справиться с резко возникшим дефицитом текущей ликвидности, в рамках плана действий казначейству была поставлена задача по привлечению дополнительной тенговой ликвидности на случай неуправляемой ситуации по оттокам депозитов клиентов. Казначейством было привлечено дополнительное краткосрочное фондирование, в несколько раз превышающее прогнозные размеры возможных снятий вкладов населением, которое в конечном итоге не потребовалось.

Финальным аккордом работы по нивелированию девальвационного эффекта послужило проведение руководством Банка пресс-конференции, которая освещалась ведущими средствами массовой информации. Текстовая версия пресс-конференции была размещена на корпоративном сайте Банка, в ходе встречи были даны исчерпывающие ответы на вопросы присутствовавших СМИ и клиентов финансовой организации.

При этом ситуация с обменным курсом тенге и ведущими иностранными валютами продолжает оставаться напряжённой. Введение действительно плавающего коридора валютного курса, прогнозы международных экспертов по дополнительным необходимым коррективам обменного курса также оказывают свое влияние на переменчивые настроения участников финансового рынка.

ВОПРОСЫ

1. **Какие еще разделы должен содержать план Банка по реагированию на чрезвычайные ситуации на финансовом рынке?**
2. **Какие еще меры нужно было предпринять Банку для максимального нивелирования последствий резкой корректировки обменного курса в Казахстане?**
3. **Нужно ли быть максимально открытым руководству Банка в похожей ситуации (работа с клиентами, проведение пресс-конференции, активная разъяснительная работа в интернете) или достаточно было работать в обычном штатном режиме?**

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

20

PR КАМПАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА БАНКА

Дисциплина:
«Банковский менеджмент»

Авторы:
*Жумагулов А.Н.,
председатель Правления
АО «Жилстройсбербанк
Казахстана»*

*Болтаев Е.М.,
начальник управления
по связям с общественностью
АО «Жилстройсбербанк
Казахстана»*

*Султанбекова Г.К.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

В конце 2013 года АО «Жилстройсбербанк Казахстана» столкнулось с серьезными проблемами: одна из сотрудниц Банка обвинила руководство финансового института в нарушении процедур распределения жилья, построенного по Государственной программе «Доступное жилье 2020». В результате топ-менеджерам Банка пришлось вернуть государству выкупленные квартиры. Тогда Банк критиковали глава государства, депутаты, общественность... Клиенты высказывали недовольство очередями, высокими комиссиями, недостаточным обеспечением информацией о деятельности Банка и реализации госпрограмм. В итоге степень доверия казахстанцев к «Жилстройсбербанку» снизилась до 56%. Перед PR-службой Банка стояла задача вернуть финансовому институту степень доверия граждан страны до докризисных 80%.

Спустя год, в декабре 2014 года, по данным маркетингового исследования, проведенного независимой компанией, степень доверия Банку достигла уровня 80,25%. Для достижения результата была принята PR-стратегия, задачей которой являлось изменение негативного отношения к Банку со стороны средств массовой информации, общественности, структур государственной власти, клиентов Банка, как существующих, так и потенциальных. И как следствие – позиционирование Банка как социально ориентированного, транспарентного, открытого для диалога с общественностью финансового института, работающего в интересах вкладчиков.

Помимо традиционных инструментов, таких как проведение информационно-разъяснительной работы с представителями СМИ, обеспечение их качественной, доступной информацией о работе и программах Банка, а также оперативное нивелирование негативной информации, важным PR-инструментом стало создание общественного совета, в который вошли известные журналисты, общественные деятели, а также клиенты Банка. Подключение общественности

к обсуждению и решению проблем вкладчиков Банка стало решающим фактором в достижении поставленной задачи.

С ЧЕМ МЫ ИМЕЕМ ДЕЛО

В конце 2013 года Банк подвергся критике на всех уровнях. Негатив был повсюду: в выступлениях депутатов, членов правительства, общественных деятелей. Нарушения в Банке стали темой № 1 во всех средствах массовой информации.

Tengrynews.kz: *«В отношении руководства «Жилстройсбербанка» просят провести антикоррупционное расследование. Депутат фракции «Ак жол» мажилиса Парламента Нурлан Жазылбеков обратился с запросом на имя премьер-министра и генерального прокурора. Он просит провести антикоррупционное расследование в отношении руководства «Жилстройсбербанка».*

Свое недовольство высказал и глава государства: *«Разобраться с ситуацией вокруг «Жилстройсбербанка». Само руководство «Жилстройсбербанка» с хорошими миллионными зарплатами приобретает еще и квартиры по льготным ценам. Мне дали справку, что новое жилье выделено председателю, ее заместителям, директору филиала Банка в Алматы, директору департамента – ее сестре, получили квартиры управляющий директор Банка и его брат, а также сын, который в свою очередь подарил свою квартиру третьим лицам (...). Больше 20 сотрудников Банка (получили квартиры по программе «Доступное жилье 2020»), что, мы создали Банк для этого «Жилстройсбербанка», для его сотрудников? Пусть вернут (полученные квартиры) и дадут тем, кому положено. Председатель Банка, говорят, толковый человек, умеет работать, но это не дает им индульгенцию, чтобы безобразничать».*

Под давлением общественности топ-менеджерам Банка пришлось покинуть свои посты. В Банк пришла новая команда управленцев, перед которыми стояла задача в короткие сроки вернуть доверие населения, а также структур государственной и законодательной властей к работе Банка.

ОСНОВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ

Чтобы имиджевые проблемы не переросли в финансовые, необходимо было в короткие сроки перевести риторiku вокруг Банка в прессе из негативного поля в нейтральное, а затем в позитивное. Для того чтобы вернуть Банку доверие, решено было в первую очередь заручиться поддержкой так называемых лидеров мнений – известных общественных деятелей, корреспондентов, занимающих четкую гражданскую позицию и известных широкой аудитории, и уже через них влиять на основные целевые аудитории – граждан страны, а также структуры государственной власти.

Во-вторых, важной частью PR-стратегии стало формирование и поддержание позитивного имиджа руководящих работников Банка как высококвалифицированных специалистов с активной гражданской позицией, профессиональная деятельность которых направлена на реализацию социально-экономических программ Президента и Правительства Республики Казахстан. И главное – формирование имиджа открытых для общения топ-менеджеров, как с массмедиа, так и с представителями казахстанского общества.

В-третьих, для полного информирования населения о преимуществах сотрудничества с Банком и минимизации расходов по публикации материалов в прессе необходимо было изменить подход к написанию статей и пресс-релизов Банка, чтобы СМИ распространяли их по собственной инициативе. Здесь стоит отметить, что бюд-

жет на проведение PR-кампании Банка со стопроцентным государственным участием в 7-8 раз ниже, чем в коммерческих банках второго уровня. В год Банк мог разместить не более 10 сюжетов на ТВ, по 6 материалов в пяти республиканских и не более 6 статей в региональных печатных изданиях. В сети интернет были выбраны 4 самых популярных среди пользователей и самых цитируемых прессой информационных портала, в которых в год было запланировано размещение не более 12 публикаций.

СТРАТЕГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Общественный совет

Для взаимодействия с экспертным сообществом лидерами общественного мнения при Банке был создан общественный совет. Его цель – укрепить доверие населения, а также предупредить возможные спекуляции и манипуляции общественным мнением вокруг деятельности Банка как оператора государственных программ по обеспечению социальным жильем граждан с невысокими доходами.

Задачей общественного совета стало осуществление мониторинга за деятельностью Банка, разъяснение его функций в связке: структуры государственной власти, – строительные подрядные организации, работающие по госзаказу, – Банк как финансовый институт, сотрудничающий с физическими лицами, которые являются конечным адресатом получения квартир при реализации госпрограмм. Общественный совет стал неким связующим элементом для организации диалога между всеми участниками проекта, авторитет которого не позволяет умалчивать о проблемах, возникающих на всех стадиях реализации жилья – от выделения государственных средств до соблюдения качества и сроков строительства.

В связи с этим встал вопрос о составе общественного совета. Орган должен быть мобильным, для того чтобы оперативно выезжать в проблемные регионы, иметь авторитет как среди населения, так и среди журналистов, иметь четкую гражданскую позицию, а также не быть аффилированным с Банком. Логично было бы предположить, что членами общественного совета должны быть представители законодательной и исполнительной ветвей власти как люди, принимающие решения на высшем уровне – депутаты, чиновники. Однако выбор специалистов PR-службы Банка пал на известных представителей СМИ, специализирующихся на социальных темах, и вкладчиков Банка. Первые заинтересованы в достоверном и полноценном информировании населения о социальных программах и работе Банка в том числе. Вторые на своем опыте оценили преимущества и трудности участника государственных проектов по обеспечению доступным жильем. Кроме того, разобравшись в тонкостях продуктов Банка и являясь ключевыми фигурами в популярных СМИ, члены общественного совета в лице журналистов могли контролировать достоверность поданной информации своими коллегами. Так, в состав первого общественного совета из 10 человек вошли 7 журналистов, 2 вкладчика и один бизнесмен.

Tengrynews.kz: «В Алматы прошло первое заседание общественного совета при АО «Жилстройсбербанк Казахстана». С инициативой привлечь к сотрудничеству представителей общественности выступило правление Банка. Это решение поддержали известные журналисты и общественные деятели. Открытость, готовность идти на контакт с представителями казахстанского общества и защищать интересы клиентов стали основными посылами для создания этого органа при ЖССБК».

За год работы члены общественного совета провели 2 заседания с участием ответственных за реализацию государственной программы чиновников, а также несколько выездных заседаний на строительных объектах, на которые поступали жалобы клиентов Банка. Каждое заседание было освещено в СМИ, что усилило внимание

исполнительных органов к проблеме, ускорило процессы их решения и увеличило ответственность подрядчиков за качество работ по возведению жилья. По каждому заседанию совета известные журналисты публиковали материалы от своего имени, так как лично познакомились с клиентами Банка и их проблемами и, как следствие, были заинтересованы в их решении, так как в этом случае положительный результат работы общественного совета поднимал авторитет и его участников.

В целом работа общественного совета послужила локомотивом в обретении финансовым институтом былого доверия сограждан. Это стало одной из важнейших, но не единственной составляющей будущего успеха.

The screenshot shows the Tengri News website interface. At the top, there are navigation links for different languages (KZ, RU, EN) and contact information: "Написать нам" with phone numbers +7 (727) 388 8020 and +7 (717) 254 2710. Currency rates are listed for USD, EUR, CNY, and RUB. The location is identified as Алматы, with the date 20.07.2015 and a temperature of +27°C. The main article is titled "Общественный совет при ЖСББ провел выездное заседание в Кокшетау прямо на стройплощадке" and is dated 19 ноября 2014, 13:21. The article text states that the council discussed cases of client complaints regarding apartment delivery delays. A photo shows a construction site with several people. To the right, there is a "ПРОЕКТ ПОБЕДИТЕЛИ" section featuring a portrait of Алев Мейрам Алиевич, a laureate of the "Smartest TV.kz" award.

Имидж первых руководителей

Важный аспект в формировании доверия к компании – имидж ее первых руководителей. Чтобы показать заинтересованность в реализации поставленных перед Банком задач, а также готовность идти на контакт, решать проблемы вкладчиков, для подачи информации от имени первого руководителя была выбрана такая форма общения, как проведение онлайн-конференций на популярном интернет-портале. Читателями было задано несколько сотен вопросов, на которые они получили подробные ответы.

The screenshot shows the zakon.kz website interface. The main article is titled "Что объединяет Эдварда Сноудена, телеоператора Шухрата Акчурина и Председателя ЖССББ Айбатыра Жумагулова" and is dated 25 июня 2015, 13:06. The article text mentions that the Union of Journalists of Kazakhstan awarded a laureate prize to a journalist in 2015. A photo shows a man in a suit receiving an award. To the right, there is a "ДОКАЖИ ЧТО ТЫ ПО-НАСТОЯЩЕМУ УМНЫЙ" banner for Smartest TV.kz. The website header includes navigation links for "НОВОСТИ", "ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО", "ПРАВО", "БУХГАЛТЕРУ", "АВТО", "СПОРТ", "ПРОИСШЕСТВИЯ", "АФИША", "МУЗЫКА", and "ФОРУМ".

Забудьте про пресс-релизы, пишите новости

Информация будет интересна журналистам и, как следствие, читателям и телезрителям, только если ее интересно подать. Для того чтобы СМИ охотно и по своей инициативе тиражировали новости Банка, информацию о продуктах и акциях, был изменен подход в ее подаче. Материалы Банка в настоящее время подаются в форме новостей, о продуктах рассказывается через призму живого человека, отмечая его историю успеха. Для этого в текстах используются не банковские термины, а провокационные заголовки. Думай, как журналист, подавай информацию, как журналист, и тогда пресс-релиз станет новостью, о которой расскажут все.



КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА КАЗАХСТАН

Как обычный матрас и sms-сообщение главе банка помогли жительнице Астаны купить квартиру

1837 18 Июнь 2015
Обновлено 10.06.2015 02:41 Автор: Редактор 2



Родные стены, тепло и уют. Жительница столицы Лязат Момбаева много лет мечтала стать хозяйкой собственных квадратных метров. Ради этого ей на несколько лет пришлось забыть об элегантных нарядах, отпуске, личном автомобиле, современных гаджетах и отдыхе с друзьями. Лязат упорно копила деньги. Под матрасом и на депозите. Для достижения цели она даже овладела навыками сыщика и раздобыла номер мобильного телефона руководителя банка. В итоге сейчас Лязат ждет новоселья и не спеша выбирает мебель для своей будущей квартиры. То, что накопить на квадратные метры реально, она доказала личным примером. Наши корреспонденты решили распространить жительницу Астаны о пути к самой главной цели в ее жизни.

- Лязат, с чего же началась ваша история приобретения квартиры?

- Собрать на собственное жилье я начала 9 лет назад. Деньги копила буквально под матрасом. Помимогу с зарплаты откладывала. Тогда, в 2006 году, зарабатывала смешные деньги - 40 тысяч тенге. К 2011 таким образом под матрасом у меня собралось 700 тысяч тенге. Я то 5, то 10 тысяч тенге откладывала, могла и 50 тысяч разом отложить, когда работа спорилась у меня. Я дизайнер, работала в типографии. Брала дополнительные заказы, работала дома по ночам, до пяти утра. При этом я еще родителям умудрялась помогать и жила в съемной квартире в Астане. Буквально арендовала койку-место в комнате. Такими были мои условия жизни в столице. Собственные, родные квадратные метры для меня были самой

Кроме того, в Банке был сформирован пул лояльных журналистов. Разбираясь в продуктах Банка, они публикуют статьи о плюсах и минусах в работе финансового института, делают сравнительный анализ с другими БВУ с участием независимых экспертов.

Данная стратегия взаимодействия со СМИ позволила ЖССБК не только минимизировать расходы на публикацию материалов, но и сделала Банк лидером по PR-активности среди банков второго уровня в стране. Это говорит об эффективности данного подхода, несмотря на кажущуюся простоту решения.

ЗАДАНИЯ

1. Разработайте альтернативную PR-стратегию по формированию положительного имиджа Банка, учитывая все целевые аудитории: структуры государственной власти, лидеров общественного мнения, средства массовой информации, клиентов. При разработке медиаплана необходимо учесть ограниченность бюджета на проведение PR-кампании: не более 10 сюжетов в год, не более 6 материалов в пяти республиканских и региональных печатных изданиях (две местные газеты на двух языках в каждом регионе), не более 12 публикаций в год на каждом из 4 информационных порталов.

2. Учитывая материалы данного бизнес-кейса, разработайте ряд своих рекомендаций по формированию органа общественного контроля, имиджа топ-менеджеров, а также стратегию взаимодействия с массмедиа, которая позволит проводить широкомасштабную разъяснительную кампанию при ограниченном бюджете.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

21

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ПОСРЕДСТВОМ АВТОМАТИЗАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ

Дисциплина:
«Банковский менеджмент»

Авторы:
*Жумагулов А.Н.,
председатель Правления
АО «Жилстройсбербанк
Казахстана»*

*Мисирова Л.Д.,
начальник управления
методологий бизнес-процессов
департамента
банковских технологий
АО «Жилстройсбербанк
Казахстана»*

*Султанбекова Г.К.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

ВВЕДЕНИЕ

Конец 2013 года для АО «Жилстройсбербанк Казахстана» (ЖССБК) ознаменовался серьезным потрясением, вызванным «нападками» депутатов, и, как следствие, пристальным вниманием прессы и дальнейшей сменой руководства.

Для вновь сформированной команды топ-менеджмента во главе с молодым, энергичным Айбатыром Жумагуловым, большинство членов которой имело в своем активе многолетний опыт работы в других банках второго уровня, ситуация с вновь обретенным «наследством» оказалась неоднозначной.

С одной стороны, ЖССБК – солидный финансовый институт, единственный в стране реализующий принципиально новую для казахстанского общества систему жилищных строительных сбережений, имеющий отличную деловую репутацию, постоянный оператор различных реализуемых в стране социальных и государственных программ жилищного строительства.

С другой, сложилась катастрофическая ситуация с очередями и, соответственно, качеством обслуживания, которые среди населения уже стали, что называется, притчей во языцех.

Ситуация складывалась удручающей. Перед Банком ставились большие задачи, и эти задачи диктовал не только акционер – государство возлагало на Банк большую ответственность, неоднократно определяя его в качестве оператора для реализации своих программ.

Большие задачи – большие объемы. Большие объемы – высокие доходы. Но для того чтобы планомерно наращивать клиентскую базу, надо создать такие условия обслуживания, которые этих клиентов бы привлекали и, что немаловажно, удерживали в дальнейшем. Ставя себя на место клиента Банка, Айбатыр Жумагулов приходил к выводу, что очень сложно сохранить лояльность к организации, когда в очереди приходится стоять по полдня.

Исходя из действующей базы клиентов, в среднем на 1 сотрудника

фронт-офиса приходилось до 1200 клиентов. Председатель понимал, что ни один акционер не позволит бесконтрольно увеличивать штат только потому, что растут планы и объемы. А значит, надо искать иные пути решения.

Принимая во внимание специфику и особенность деятельности Банка, отсутствие какой-либо аналогичной бизнес-практики в Казахстане, которую можно было бы задействовать и применять в качестве шаблона, задача была сложная.

Ее сложность еще более усугублялась амбициозными планами и сжатыми сроками, установленными для их реализации со стороны г-на Жумагулова.

2013 год Банк завершил с показателем 479,5 тысячи действующих договоров о жилстройсбережениях и 60,2 тысячи действующих договоров банковского займа.

За 2013 год Банком было заключено 106,6 тысячи договоров о жилстройсбережениях, выдано 13,4 тысячи займов. Работу по привлечению новых клиентов, а также постдепозитное и посткредитное обслуживание действующих осуществляли 395 сотрудников фронт-офиса.

В соответствии с утвержденной советом директоров Банка долгосрочной стратегией на 2014-2023 годы, с 2016 по 2023 годы планируется увеличение количества ежегодно заключаемых договоров о жилстройсбережениях с 414 тыс. до 1 771 тыс., объем выданных займов с 202 млрд до 1 442 млрд тенге соответственно.

Ввиду слаборазвитой автоматизации процесса действующий порядок заключения договоров о жилстройсбережениях предполагал большую долю участия ручного вмешательства менеджера и занимал более 50 минут на заключение 1 договора.

Процесс приема и анализа кредитной заявки, предполагающий поэтапную схему рассмотрения специалистами, в соответствии с регламентированным порядком составлял 7 рабочих дней. При этом период реального получения денег варьировался от 20 до 45 дней.

Службой контроля качества Банка на регулярной основе составлялся отчет по удовлетворенности клиентов качеством обслуживания. Так, например, в соответствии с данными системы электронной очереди в 2013 году наибольшее число клиентов обращались:

- по кассовым операциям в филиале в г. Алматы – 44,8%, центральном филиале г. Астаны – 31,7%, Костанайском ОФ – 44,9%, Акмолинском ОФ – 45,2%, Карагандинском ОФ – 39,5%, Жамбылском ОФ – 52,3%;
- для получения консультации по системе жилстройсбережений в филиале г. Алматы – 25,7%, центральном филиале г. Астаны – 45,2%, Костанайском ОФ – 32,4%, Акмолинском ОФ – 33,5%, Карагандинском ОФ – 22,4%, Жамбылском ОФ – 29,1%.

Среднее время ожидания/обслуживания по видам предоставляемых Банком услуг в разрезе филиалов выглядело следующим образом.

Операции	Среднее время ожидания					Среднее время обслуживания				
	АГФ	ЦФ	Кост.ОФ	ЖОФ	Итого	АГФ	ЦФ	Кост.ОФ	ЖОФ	Итого
Консультация	0:35:35	01:06:33	1:54:37	0:25:49	60,38	0:09:15	00:14:27	0:16:22	0:16:24	14
Заключение договора о ЖСС	0:31:42	01:16:15	2:12:10	0:35:25	68,73	0:14:22	00:13:34	0:23:04	0:18:16	17,2
Изменение условий договора о ЖСС	0:42:45	01:29:44	2:04:27	0:35:41	72,8	0:09:43	00:12:52	0:18:05	0:18:15	14,53
Изменение реквизитов вкладчиков	0:34:36				34,36	0:10:42				10,42

Уступка, объединение, деление	1:53:12			113,12	0:25:58				25,58	
Расторжение договора о ЖСС	0:27:15			27,15	0:11:05				11,05	
Кассовые операции	0:10:38	00:05:19	0:29:11	0:06:09	12,7	0:03:39	00:09:52	0:04:44	0:07:55	6,22
Прием заявлений на участие в пуле	3:00:08	02:29:29		0:33:29	90,66	0:10:54	00:36:15		0:17:17	16
Консультация клиентов по кредитованию	0:58:14	01:04:55	2:14:11		64,2	0:25:33	00:18:30	0:24:38		17
Выдача займов	0:56:17	00:22:51	2:12:47	0:03:56	53,67	0:21:17	00:58:41	0:27:22	0:28:28	33,8
Мониторинг займов	0:05:19	00:16:05		0:07:50	7,2	0:14:13	02:04:06		0:27:48	41,42
Итого, минут					55					19

Данные той же системы электронной очереди безапелляционно сообщали, что не все клиенты выдерживали столь сложное испытание и дожидались своей очереди. Так, количество необслуженных клиентов составляло от 0,9% до 8,8% от общего количества обратившихся в Банк.

По итогам 2014 года в результате автоматизации и оптимизации бизнес-процессов количество заключенных договоров о жилстройсбережениях составило 179 тысяч, что на 67% больше чем в 2013 году, и 17,6 тысячи выданных займов, что на 31% больше, чем за 2013 год, (если смотреть по объемам, то в 2014 году выдано 98 млрд тенге, что на 60% больше, чем в 2013 году, когда было выдано 61,1 млрд тг) при количестве сотрудников фронт-офиса, равном 295 человек (были четко распределены функциональные обязанности, вспомогательные функции были выведены за фронт в филиале или централизованы, в итоге за год количество людей во фронте было снижено на 100 единиц, но они были заточены только на продажи).

Таким образом, 2014 год был завершен с базой действующих договоров о жилстройсбережениях в 658,5 тысячи и выданных займов в 77,8 тысячи.

Мониторинг данных операций в 2014 году показал следующее:

- среднее время предоставления консультации и заключения договора о ЖСС – 18 минут против 31,2 минуты в 2013 году;
- среднее время ожидания по Банку сократилось с 55 минут до 34 минут;
- среднее время обслуживания клиента составило 10 минут против 19 минут в 2013 году;
- среднее время выдачи кредитов сократилось с 34 минут до 7,12 минуты;
- время на консультацию для получения займа – с 64,2 минуты до 11,2 минуты.

Как Банку удалось при ограниченности ресурсов настолько улучшить показатели по основным процессам?

Учитывая важность и исключительность системы жилстройсбережений для казахстанского рынка, наличие огромного количества действующих клиентов и серьезных планов по дальнейшему наращиванию клиентской базы, любые меры, направленные на улучшение ситуации с обслуживанием клиентов должны были происходить безболезненно, чтобы это не отражалось на текущих отношениях с клиентами.

В целях принятия экстренных мер по сокращению времени обслуживания клиентов и, соответственно, сокращению длительности ожидания в очередях

была создана проектно-реанимационная команда под руководством заместителя председателя правления Кайрата Алтынбекова.

В рамках реализации этой задачи ему и членам его команды были даны неограниченные полномочия, включающие в себя в том числе пересмотр действующих схем бизнес-процессов, разработку проектов внутренних документов по вносимым изменениям, а также возможную в пределах имеющегося бюджета доработку автоматизированной банковской системы.

...Январь 2014 года. Обычный будний день. Утро. Кайрат Алтынбеков пригласил к себе директора департамента разработки и внедрения банковских продуктов Ольгу Хлыстову. Так как именно ее департамент занимается описанием действующего процесса и постановкой задач на их автоматизацию, было решено совместно со специалистами департамента провести детальную «отчитку» внутренних регламентов Банка, спуститься в центр обслуживания клиентов, который располагается на втором этаже здания, чтобы на практике посмотреть, что и в какой степени можно упростить на первом этапе.

Если сказать, что первые обсуждения были бурными, это значит не сказать ничего. Каждая регламентированная норма и опция встречались Алтынбековым вопросами: «Для чего? Сколько таких случаев в истории было? Какие риски несет Банк, если от этого откажется? Насколько мы окупаем этот процесс и возможно ли его упразднение?». Самым главным и превалирующим над всеми вопросами было пожелание не делать того, что от нас четко не требует законодательство и договорные обязательства, которыми Банк связан с клиентами. В противовес этому мнению у «старых» работников Банка было пожелание не упразднять уже разработанные процессы, даже если они сейчас и не задействованы, на случай внезапного возникновения проблемной ситуации. Кайрат Алтынбеков полагал, что излишняя регламентация неработающих норм необоснованно утяжеляет внутренние документы, делая их трудновоспринимаемыми для менеджера.

После того как была закончена работа по рассмотрению внутренних регламентов, было назначено совещание с участием всех членов рабочей группы, в состав которой вошли:

- Досым Енкебаев – управляющий директор;
- Ольга Хлыстова – директор департамента разработки банковских продуктов;
- Дархан Байкуатов – заместитель директора департамента разработки банковских продуктов;
- Нурсеит Бозжанов – директор департамента поддержки информационных систем;
- Александр Сизов, Акмарал Ескараева – департамент регионального развития.

В качестве «горячих» способов «реанимации» предлагалось следующее:

1. Комплексный пересмотр действующих бизнес-процессов (К. Алтынбеков, Д. Байкуатов);
2. Полная автоматизация на основе дорогостоящих IT-решений (О. Хлыстова, Н. Бозжанов);
3. Частичная либо полная централизация функций филиалов с целью высвобождения «чистого фронта» для работы с клиентами (О. Хлыстова, Д. Байкуатов, А. Сизов);
4. Увеличение штатной численности Банка в целом (Н. Бозжанов, А. Сизов, Д. Байкуатов);
5. Развитие агентской сети Банка для оказания населению консультационных услуг и услуг по заключению договоров о жилищных строительных сбережениях (А. Сизов);

6. Развитие дистанционных каналов обслуживания (А. Сизов, Д. Байкуатов).

Каждое из предложенных решений, несомненно, имело право на жизнь, но, как известно, реализация любой идеи требует детального анализа и должна подвергнуться «допросу с пристрастием», прежде чем обретет прочный фундамент для дальнейшего внедрения.

1. Комплексный пересмотр действующих бизнес-процессов – Кайрат Алтынбеков и Байкуатов Дархан предложили начать с детального пересмотра действующего процесса.

Против таких масштабов выступала Ольга Хлыстова. Она полагала, что при кажущейся самостоятельности в реализации данной меры, пересмотр процессов и дальнейшая их регламентация затронет деятельность всех подразделений Банка, потребует масштабной работы и серьезного отвлечения сотрудников от основной деятельности с вовлечением в методологию перестроенного процесса.

Кайрат настаивал на своем предложении, обосновывая его тем, что на начальной стадии достаточно провести анализ вводимых в информационную систему данных по клиенту. Если при заведении карты клиента в систему вводится 36 видов данных, то вполне возможно, что половина из них несущественна и их можно безболезненно исключить. Таким образом, было принято решение о вводе только тех обязательных данных, которые необходимы для заключения договора, а также предписаны регулятором или иными НПА РК. (В результате данные поля были сокращены с 36 до 15).

Нурсеит Бозжанов предложил интегрировать связь с базой данных налогового органа в части возможности автоматического ввода ФИО клиента, его резидентства и статуса индивидуального предпринимателя, частного нотариуса, адвоката, частного судебного исполнителя по ИИН. Это однозначно позволит исключить ошибки, связанные с человеческим фактором при вводе данных. (В результате даже этих небольших изменений время обслуживания 1 клиента при заключении договора о жилищно-строительных сбережениях сократилось до 30 минут).

По процессу кредитования зампред правления предложил, чтобы все подразделения одновременно рассматривали документы по кредитной заявке.

Это вызвало возражения со стороны юристов и представителей риск-менеджмента. И те и другие настаивали на том, что они должны работать с уже отработанным и готовым пакетом документов, не требующих их дальнейшей корректировки. Руководитель настаивал на своей позиции, обосновывая ее тем, что каждое подразделение может параллельно рассматривать вопрос в части, касающейся непосредственно его.

Досым Енкебаев считал, что риск-менеджер должен провести заключительную экспертизу, следовательно, к нему должно попадать уже отработанное и рассмотренное всеми участниками кредитного процесса досье.

В результате был регламентирован порядок одновременного рассмотрения заинтересованными подразделениями кредитной заявки. Это позволило сократить время от приема заявки до ее вынесения на рассмотрение кредитного комитета до 3 рабочих дней. Было исключено требование рассмотрения кредитного досье на бумажном носителе – сканированные документы досье по электронному документообороту отправлялись всем подразделениям, а бумажный носитель рассматривался только подразделением риск-менеджмента для предоставления итогового заключения.

2. Полную автоматизацию на основе дорогостоящих IT-технологий как наиболее оптимальное и комплексное решение проблемы предлагала Ольга Хлыстова. Она поясняла это тем, что приобретение готовых IT-решений в последующем позволило бы Банку самостоятельно моделировать любой процесс, не завися от устаревших, неусовершенствованных информационных систем, которые не позволяли оперативно реагировать на любые новаторские идеи и продвижение новых продуктов и методов предоставления клиентских услуг.

Нурсеит как руководитель подразделения, отвечающего за поддержку IT-систем, считал, что в данном случае предстоит большая работа, связанная с разработкой GAP-анализа, корректной интеграцией данных действующих систем Банка с новой, обучением сотрудников в работе с новой системой, соответствующей методологией и перестроением бизнес-процессов с учетом имеющихся возможностей IT-систем. Как идея на будущее – это, по мнению Нурсеита, неизбежно, но есть ли необходимость и возможность ее реализации на этапе экстренных мер?

3. Частичная либо полная централизация функций филиалов с целью высвобождения «чистого фронта» для работы с клиентами. Основной лейтмотив данной идеи – максимально разгрузить подразделения, обслуживающие клиентов, от иной, не связанной с прямыми продажами, работы, поясняли Ольга, Дархан и Александр. По их мнению, необходимо определить филиал Банка и его структурные подразделения – фронт-офис, центры обслуживания – в качестве «чистого фронта», основной задачей которого является общение тет-а-тет с клиентом, сопровождение жизненного цикла его взаимоотношений с Банком, консультация, привлечение, дальнейшее обслуживание.

Против данной идеи возражала Ескараева Акмарал. Она считала, что централизация функций филиалов усложнит процесс оперативного реагирования на проблему. По ее мнению, необходимо четко разграничивать функции региона/филиала и центрального аппарата. Центральный аппарат должен выполнять задачу сопровождения филиала, а не брать на себя часть его операционной работы.

Кроме того, считала Акмарал, для реализации данной идеи необходимо было менять действующее штатное расписание Банка, предоставлять обоснование предлагаемых изменений совету директоров, пересматривать функции подразделений и соответствующую регламентацию во внутренних документах Банка. Т. е. по ее мнению, это также не относилось к категории мер быстрого действия.

4. Увеличение штатной численности Банка. Сложно поспорить с аксиомой, что наличие собственного штата IT-специалистов – это мобильность, оперативность, эффективность.

В соответствии с действующими условиями работы IT-систем Банка их сопровождение осуществлялось сторонними разработчиками, что, несомненно, помимо серьезных финансовых затрат, имело еще и такой резко отрицательный момент, как длительность в реализации требуемых доработок и их последующем внедрении, полное отсутствие какой-либо гибкости и самостоятельности в вопросе оптимизации процессов.

Желания Нурсеита, Дархана и Александра в этой связи звучали в унисон – усилить штат собственных программистов и специалистов, сопровождающих информационные системы Банка. Это прежде всего даст возможность разработки собственных бизнес- и IT-решений, адаптированных к специфике системы жилищно-коммунального хозяйства, будет способствовать оперативному реагированию на любые предложения, направленные на оптимизацию процесса.

При этом Ольга и Акмарал выражали опасения, что новые люди не смогут быстро вникнуть в процесс и особенности системы, которая существенно отличается от других банков. Они предлагали на «переходный» период увеличить бюджет на доработку действующей АБИС и осуществить все необходимые доработки силами разработчика. По их мнению, тем самым сэкономилось бы время, которое потребовалось бы на обучение новых специалистов-программистов.

5. Развитие агентской сети Банка для оказания населению консультационных услуг и услуг по заключению договоров о жилищных строительных сбережениях. Идея увеличения присутствия агентов физических лиц – это прямое следование пути, по которому работает и развивается система жилищных строительных сбережений Германии. Обслуживание клиентов, их привлечение и дальнейшее сопровождение полностью завязано на агенте. Он становится «личным финансовым консультантом» и другом семьи. Он знает о своих клиентах все – ключевые даты, важные события в жизни, предполагаемые сроки рождения ребенка в семье – несомненно, для того чтобы тут же привлечь его в систему жилстройсбережений. При ожидаемых расходах семьи агент подскажет, насколько они соотносятся со взятыми обязательствами перед стройсберкассой. У клиента возникают близкие и доверительные отношения со своим консультантом, чувство уверенности, что его взаимоотношения со стройсберкассой в руках надежного «проводника».

Эта идея преследовала Александра Сизова давно. Но после его посещения в 2012 году Баушпаркассе Швебиш Халль он стал буквально грезить мыслью о «фронте за фронтом». Налаженная работа агентов позволила бы со временем решить вопрос об открытии дополнительных пунктов обслуживания клиентов. Весь сервис стал бы выездным и дистанционным. Это бы позволило Банку в будущем колоссально сэкономить на содержании штата, создании для него соответствующей инфраструктуры, выполнении иных социальных обязательств перед работниками. А самое главное, принципиально изменилась бы сама логика обслуживания – когда не клиент идет в банк, а банк идет к клиенту.

Александр отдавал себе отчет, что реализация этого проекта в условиях казахстанской действительности и на уровне, соответствующем Германии, – задача амбициозная, но, несомненно, стоящая. Для ее воплощения, на его взгляд, было необходимо обеспечение максимального уровня дистанционности работы агента, пересмотр действующей схемы оплаты его услуг.

Акмарал всегда являлась ярым противником активной вовлеченности агентов в деятельность Банка. Она считала, что уровень экономической и правовой грамотности населения в совокупности с возможной нечистоплотностью внештатных агентов могут нанести сокрушительный урон деловой репутации Банка. По ее мнению, только штатный сотрудник мог обеспечить соответствующий уровень безупречности деловой репутации, и, следовательно, необходимости расширения агентской сети и ее дальнейшего развития не было.

Для сведения. В 2013 году в промышленную эксплуатацию было запущено программное обеспечение «Агентская сеть», являющаяся собственной разработкой программистов Банка. Был внедрен эффективный механизм отбора агентов и лидеров по итогам обучения, тестирования и собеседования. Была поставлена задача повышения эффективности агентов до уровня 11 договоров о жилстройсбережениях в месяц, для реализации чего был создан учебный центр Банка, который позволяет посредством дистанционного канала проводить обучение и конференции.

В целях поддержания конкурентной среды среди агентов и лидеров, стимулирующей к достижению высоких результатов, отбор людей осуществляется по итогам показателя работы команды в отчетном периоде. Лидер, показавший худший результат,

выбывает в категорию агентов. Агент, показавший лучший результат, заступает на место выбывшего лидера.

6. Развитие дистанционных каналов обслуживания является трендом в банковском сервисе во всем мире. Его реализация однозначно выводит процесс предоставления услуги на принципиально новый, более комфортный и современный уровень. На начало 2014 года Банк располагал такими альтернативными каналами обслуживания, как собственные платежные терминалы, банкоматы Народного банка, кассы других БВУ, сеть отделений АО «Казпочта». Для того чтобы разгрузить менеджера, кассира и уменьшить напряжение в очередях Александр Сизов и Дархан Байкуатов предлагали активное внедрение альтернативных способов обслуживания.

- Терминалы для приема платежей. Разветвлённая сеть платежных терминалов позволит сократить очереди в кассах отделений Банка, утверждали Александр и Дархан. Они предлагали два варианта использования платежных терминалов: путем приобретения собственных терминалов или их аутсорсинг терминалов на рынке поставщиков услуг. Дархан пояснял, что передача функций приема платежей на аутсорсинг снимает вопросы необходимости инкассации и обслуживания, но возникают расходы по комиссионному вознаграждению. При аутсорсинге становится трудным решать вопросы модернизации платежных терминалов. Нурсеит поддержал идею, добавив, что в целом возможно внедрение решений, способных идентифицировать клиента при помощи биометрических данных, таких как отпечаток пальца, черты лица и голос, внедрение технологии штрих-кодирования, что позволит сократить время работы с платежным терминалом, увеличив его пропускную способность.

- Интернет-банкинг, посредством которого клиент сможет без обращения в отделения Банка получить необходимые ему услуги, имея электронную цифровую подпись. Основные затраты при реализации интернет-банкинга связаны с приобретением технологической платформы и разработки интерфейсов для пользователей.

- Мобильный банкинг, в котором клиенты смогут оперативно увидеть общую информацию по счетам и произвести небольшой перечень операций.

- Передача функций по продаже продуктов Банка посредством заключения соглашений с банками-партнерами оператору АО «Казпочта».

Консолидированные предложения рабочей группы с учетом мнений всех ее членов были представлены на рассмотрение членов правления. В результате неоднократных обсуждений руководством были выбраны основные ключевые направления, по которым предполагалось осуществить «быстрые действия».

ЗАДАНИЕ

Расставьте приоритеты, по которым Банк решил двигаться в осуществлении поставленной задачи, с учетом имеющихся сложностей в их реализации и мнений членов рабочей группы.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ

Система жилищных строительных сбережений – это замкнутая система финансирования, основанная на привлечении денег вкладчиков в жилищные строительные сбережения и предоставлении им займов для улучшения жилищных условий.

Замкнутость финансовых потоков в рамках специализированных ссудно-сберегательных (кредитно-сберегательных, строительно-сберегательных) организаций позволяет в ряде случаев устанавливать относительно низкие, независимые от колебаний финансового рынка, процентные ставки как по вкладам, так и по кредитам. Системам стройсбережений (Bausparkasse) оказывается активная государственная поддержка в форме прямых субсидий (премий), начисляемых на суммы депозитов, налоговых льгот и других мер.

Участвуя в системе жилищных сбережений, граждане получают возможность приумножить денежные средства на специальном накопительном счете в банке и впоследствии получить кредит в сумме, достаточной для полного либо частичного финансирования приобретения жилья.

Отмечаются такие положительные черты системы долгосрочных сбережений, как:

- выработка у граждан на стадии накопления определенной финансовой дисциплины;
- возможность для кредитного учреждения познакомиться с потенциальным заемщиком задолго до того, как он обратится за кредитом, и достаточно хорошо изучить его финансовые возможности и кредитоспособность.

История жилищных, или строительных сберегательных, касс ведет свое начало со времени создания первых строительных обществ (Building Societies) в Англии и стройсберкасс (Bausparkasse) в Германии в конце XVIII — начале XIX века.

После Первой мировой войны в Германии эти институты получили дополнительный стимул к развитию как попытка решить сложные жилищные проблемы. В начале 50-х годов система строительных сберегательных накоплений была возобновлена в Германии и Австрии как один из механизмов привлечения финансовых средств граждан в жилищный сектор и активно стимулировалась государством с помощью бюджетных премий и налоговых льгот.

Ряд стран Восточной Европы в ходе осуществления экономических реформ проявили интерес к системе жилищных контрактных сбережений и в той или иной степени используют их либо планируют это делать. К числу таких стран относятся, например, Чешская Республика, Словакия, Словения, Венгрия, Румыния.

В странах с переходной экономикой жилищные сбережения могут помочь решить следующие проблемы:

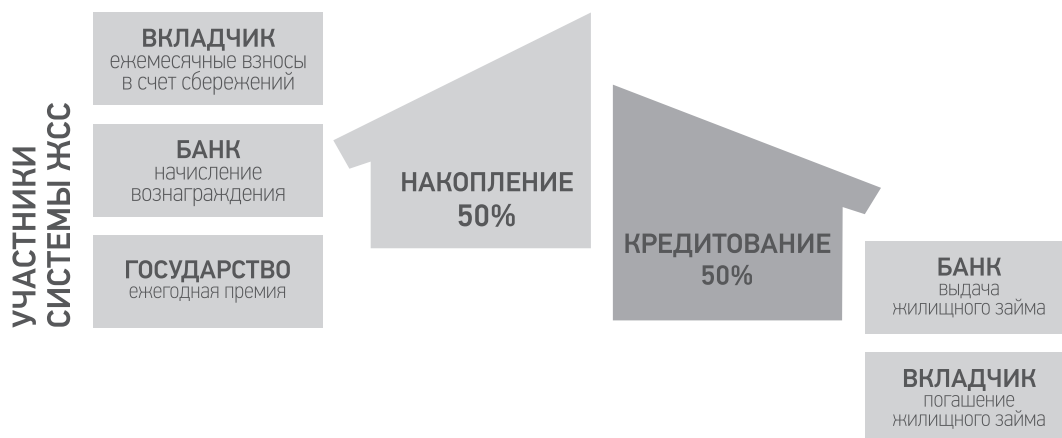
- привлечь долгосрочные кредитные средства для ипотечных кредитов по ставкам ниже рыночных, практически не зависящих от изменений на финансовом рынке;
- помочь гражданам с невысокими доходами накопить собственные средства и получить кредиты по относительно низким ставкам для приобретения жилья.

Казахстан – первая страна на территории СНГ, где начата реализация принципов и условий данной системы, предназначенной для самых широких слоев населения.

Система жилищных строительных сбережений представляет собой доступный механизм финансирования жилья, основанный на накоплении индивидуальных сбережений в целях получения займа для улучшения жилищных условий, включая приобретение и обмен жилья, а также строительство, ремонт и модернизацию жилища.

Система жилстройсбережений предполагает 2 фазы:

- **1-я фаза** – фаза накопления, в течение которой вкладчик собирает средства на счетах, открытых в «Жилстройсбербанке». В период накопления на его сбережения начисляются вознаграждение Банка и премия государства.
- **2-я фаза** – фаза кредитования, в течение которой вкладчик получает жилищный заем и погашает его.



ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СИСТЕМЫ ЖИЛИЩНЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ СБЕРЕЖЕНИЙ:

- Накопление и кредитование осуществляется в национальной валюте – тенге.
- Ставки вознаграждения по вкладам и займам фиксированные.
- Ставки вознаграждения по жилищному займу не превышают ставки вознаграждения по накоплению больше, чем на 3%.
- Поощрение сбережений премией государства.
- Налоговые льготы при погашении займа по индивидуальному подоходному налогу.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ В РАЗВИТИИ КАЗАХСТАНСКОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ ЖИЛСТРОЙСБЕРЕЖЕНИЙ

2000 год – начало внедрения системы жилищных строительных сбережений в Республике Казахстан: принятие Закона Республики Казахстан «О жилищных строительных сбережениях в Республике Казахстан» от 7.12.2000, № 110-II.

2003 год – создание АО «Жилстройсбербанк Казахстана» на основании постановления Правительства Республики Казахстан от 16.04.2003 № 364, со 100%-ным участием государства в уставном капитале.

2005 год – внесение изменений в Закон Республики Казахстан «О жилищных строительных сбережениях в Республике Казахстан» в части увеличения поощряемой премией государства суммы жилищных строительных сбережений с 60 до 200 месячных расчетных показателей.

2007 год – внесение изменений и дополнений в Закон Республики Казахстан «О жилищных строительных сбережениях в Республике Казахстан», в рамках которых:

- отменена схема накопления «25/75»;
- участникам системы жилстройсбережений предоставлена возможность получения предварительного жилищного займа.

2012 год – внесение изменений и дополнений в Закон Республики Казахстан «О жилищных строительных сбережениях в Республике Казахстан», вступивший в действие с 22.07.2012, в рамках которых:

- уточнены понятия «предварительный жилищный заем», «промежуточный жилищный заем», что позволило упростить процедуру предоставления жилищных займов при использовании их участниками системы;
- снижен срок накопления сбережений с пяти до трех лет, по истечении которого участник системы имеет право на получение премии государства, при истечении срока накопления сбережений и отказе клиента от получения жилищного займа, либо досрочном расторжении договора.

БИЗНЕС-КЕЙС

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«ИНВЕСТИЦИОННЫЙ
ФОНД КАЗАХСТАНА»

22

**ОПЫТ
ПРИОБРЕТЕНИЯ
ПРАВА ТРЕБОВАНИЯ
(ЦЕССИЯ)
ПО ИНВЕСТИЦИОННОМУ
ПРОЕКТУ**

Дисциплина:
«Управление проектами»

Авторы:
*Айдарбекова А.К.,
заместитель председателя
член Правления
АО «Инвестиционный
фонд Казахстана»*

*Шайхутдинов М.Р.,
главный менеджер
департамента анализа
и оценки проектов
АО «Инвестиционный
фонд Казахстана»*

*Карашев Б.М.,
директор департамента
инвестиционных проектов №3
АО «Инвестиционный
фонд Казахстана»*

*Тултабаев С.Ч.,
к.т.н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

Безусловно, у каждого предприятия из тех, что впоследствии попали в категорию «проблемных должников», была своя непростая судьба и свои объективные или субъективные причины, приведшие к разладу деятельности. Иногда роковым фактором являлись форс-мажорные ситуации в виде возникающего дефицита сырья, повышения тарифов на энергоносители, а иногда речь шла о тщательно спланированных мошеннических действиях, в тонкостях и хитросплетениях которых впоследствии разбирались не только казахстанские, но и зарубежные правоохранительные органы. Как, например, это было в отношении ТОО «SK».

ТОО «SK» было создано для реализации проекта «Строительство завода по производству металлического кремния (далее – Инвестиционный проект) из жильного кварца Улытау-Жезказганской кварценозной провинции Карагандинской области».

Планируемая годовая производственная мощность завода составляла 25,8 тыс. тонн металлического кремния, 10,5 тыс. тонн кремниевой пыли, 875 тонн кремниевое шлака.

В соответствии с бизнес-планом Инвестиционного проекта производимую продукцию в полном объеме планировалось экспортировать в страны дальнего зарубежья.

Общая стоимость Инвестиционного проекта была определена в сумме 195,6 млн евро, в т. ч. 112,5 млн евро на закупку оборудования, 83,1 млн евро на СМР (*Приложение № 1*).

Поставщиками оборудования были определены немецкая компания «СМС ДЕМАГ» (SMS DEMAG AG) совместно с «ThyssenKrupp Mannex» (*Приложение № 2*).

Изначально согласно ТЭО проект планировалось реализовать

в г. Экибастузе Павлодарской области. Однако в дальнейшем руководством ТОО «СК» было принято решение об изменении места реализации Инвестиционного проекта на Карагандинскую область.

На стадии разработки Инвестиционного проекта между ТОО «СК» и местными исполнительными органами власти Карагандинской области (далее – МИО) в 2006 г. был заключен меморандум о взаимном сотрудничестве.

Инвестиционный проект был включен в программу «30 корпоративных лидеров Казахстана», утвержденную постановлением правительства. С компанией «Тиссен Крупп Маннекс» были подписаны контракты на закупку всего объема продукции на 10 лет.

С августа по декабрь 2006 г. ТОО «СК» при поддержке МИО и государственных холдингов были согласованы вопросы о финансировании проекта.

У менеджмента АО «БАНК-1» заемщик не вызывал никаких подозрений в несостоятельности или неэффективности. Мало того, все получатели кредитов были «крупными клиентами» и зачастую входили в число так называемых прорывных проектов, а их хозяйственная деятельность получала положительную оценку в органах исполнительной власти, профильных министерствах, подтверждалась аудиторскими заключениями и позитивно освещалась средствами массовой информации.

Поэтому в отношении проекта ТОО «СК» у менеджмента была достаточная уверенность в том, что это такой же прорывной проект. Тем более что заемщик предоставил сведения, дающие полную развернутую картину проекта.

Наименование заемщика (Регион)	ТОО «СК», Карагандинская область	
Сведения об учредителях*	ЗАО «Группа компаний «Великан» –	59%
	ЗАО «НПО «Юпитер» –	25%
	ГmbH «ТиссенКрупп Маннекс»	16%
Уставный капитал – 16 000 000 тенге		
Гаранты	ЗАО «ГК «Великан» (Россия), ТОО «ZUSKO»	
Генеральный подрядчик по СМР	ТОО «С-В»	

Сведения о проектируемом производстве кремния

Проектируемое производство состоит из двух рудно-термических электропечей мощностью 27 МВА производства «SMS Demag» (Германия) со всем вспомогательным технологическим оборудованием. В состав завода входят порядка 16 основных объектов (*Приложение № 3*), такие как:

1. Склад сырья с узлами дробления;
2. Дозировочное отделение;
3. Главный корпус в составе печного и литейного отделений;
4. Расфасовочное отделение (склад готовой продукции);
5. Цех газоочистки;
6. Электроподстанция с внешними и внутренними сетями;
7. Отделение производства щепы с открытым складом древесины;
8. Насосная перекачка шлама;
9. Узел обратного водоснабжения;
10. Гаражи;

11. Блок ремонтных участков;
12. Котельная;
13. Компрессорная;
14. Склад огнеупоров;
15. Административно-бытовой корпус;
16. Лаборатория.

Технология

Основным сырьем для производства металлического кремния является жильный кварц или кварцит, который поставляется с рудника «Кумтас» – месторождения в Жезказганской области.

Кроме того, в состав шихты включаются древесный уголь, каменный уголь, спец-кокс и древесная щепа.

Сырьевые материалы доставляются на склад железнодорожным транспортом и автосамосвалами и хранятся в соответствующих станах.

По мере необходимости сырьевые материалы подаются в отделение подготовки шихты.

После отсева на грохотах мелких фракций, кондиционные по крупности кварц, древесный уголь, нефтяной кокс и каменный уголь с помощью конвейера и элеватора загружаются в бункера запаса. Туда же подаётся и древесная щепа.

Из бункеров запаса, обеспечивающих суточную работу рудно-термических печей, сырьевые материалы весовыми дозаторами распределяются послойно на ленточный конвейер, который доставляет шихту в карманы электропечного корпуса. Из печных карманов шихта труботочками загружается на колошник рудно-термических электропечей.

Выплавленный в электропечи кремний выливается в ковш, который на тележке вывозится в зону действия электрического мостового крана. В остывочном пролете производится разлив кремния в изложницы и дробление слитков.

В расфасовочном отделении кремний разделяется на фракции. Готовая продукция в контейнерах и навалом отгружается потребителям.

Графитированные электроды доставляются к печи электрическим подвижным краном. Отходящие от рудно-термической электропечи газы поступают в систему газоочистки, состоящую из охладителя, циклона, рукавного фильтра и вентиляторов.

Очищенные газы выбрасываются в атмосферу через дымовую трубу. Пыль, улавливаемая в циклоне и рукавном фильтре, собирается в контейнеры и направляется в отделение переработки (*Приложение № 4*).

Область применения продукции

Чистый кремний, отходы сверхчистого кремния, очищенный металлургический кремний в виде кристаллов являются основным сырьевым материалом для солнечной энергетики. Также кремний в зависимости от его чистоты может служить как сырьем для различных металлургических сплавов, так и при производстве одиночных электронных приборов (элементов электрических схем и однокристалльных микросхем).

Кремниевая пыль используется для применения в качестве высокоактивной добавки к бетону и цементу. Шлак используется металлургическими заводами при предварительном раскислении стали.

Финансирование

Инвестиционный проект был профинансирован из разных источников. Так, строи-

тельно-монтажные работы (СМР) по возведению здания завода были осуществлены за счет средств АО «БАНК-1», а приобретение и монтаж оборудования осуществлены за счет средств АО «БАНК-2». ТОО «СК» вложило в проект и собственные средства.

Фактическая общая стоимость проекта составила 195 170 тыс. евро, или 286 900 долл. США (Приложение № 5).

Согласно расчетам, предоставленным ТОО «СК», общая сумма расходов по проекту в течение 10 лет должна составить 182 489 тыс. евро. В том числе затраты на сырье составляют 28,2% от суммарных расходов, а на энергоснабжение (электроэнергия, сжатый воздух, газ, кислород) составляют 29,1% от суммарных расходов. Доля производственных расходов составила 96,1%. Доля расходов периода составила 3,9% от полной себестоимости (Приложение № 6).

В период с марта 2007 г. по ноябрь 2008 г. АО «БАНК-1» было осуществлено финансирование инвестиционного проекта в виде трех траншей на общую сумму 69 961,2 тыс. евро, или 102 843 тыс. долл. США (Приложение № 7).

Первоначально валютой финансирования по 2 займам, профинансированным АО «БАНК-1», были евро, однако по решению кредитного комитета Банка валюта договора была изменена на доллары США по курсу 1,47 доллара США за 1 евро.

На стадии финансирования АО «БАНК-1» в качестве обеспечения обязательств ТОО «СК» были приняты затраты на СМР будущего периода, земельные участки под строительство завода, а также будущие денежные поступления. Кроме этого, эта же роль отводилась транспортным средствам, принадлежащим аффилированной с ТОО «СК» компании – ТОО «СИМБОС». Также в качестве обеспечения были приняты гарантии ЗАО ГК «Великан» (РФ) и гарантия ТОО «ZUSKO».

После завершения СМР и ввода завода в эксплуатацию надлежащее переоформление залога так и не было осуществлено по причине отказа залогодателей (Приложение № 8).

Условия финансирования АО «БАНК-2» в связи с банковской тайной неизвестны. Вместе с тем в ходе работы над проектом установлено, что за счет средств АО «БАНК-2» ТОО «СК» было приобретено технологическое оборудование в Германии. Стоимость сделки составила 99 144 тыс. евро (включая комиссию Hermes). Кроме того, установлено, что АО «БАНК-2» профинансирован ряд СМР на сумму 13 500 тыс. евро.

Запуск производства, запланированный Инвестиционным проектом на 2009 г. в силу ряда причин (выбор и смена площадки под строительство, проблемы с проектированием, задержки со стороны поставщиков оборудования), был отложен и состоялся лишь в октябре 2010 г. Тогда как по условиям договоров банковского займа и графиков погашения по ним в указанном периоде с апреля 2009 г. по октябрь 2010 г. были предусмотрены погашения по основному долгу в размере порядка 20 000 тыс. долл. США (Приложение № 9).

Как следствие, возврат всех 3 займов, выданных АО «БАНК-1» был просрочен. Кроме того, Инвестиционным проектом был предусмотрен выход на полную мощность в 2009 г., тогда как фактически в 2010 г. была запущена только 1-я рудно-термическая печь, а 3 августа 2012 года был осуществлен запуск второй печи.

Следует отметить, что в целом предприятие было запущено и выпускало продукцию, которая пользовалась спросом, так как компания «Тиссен Крупп Маннекс» заключила с заемщиком эксклюзивный контракт на поставку всего объема готовой продукции сроком на 10 лет.

В этой связи в период с июня 2011 г. по декабрь 2012 г. АО «БАНК-1» предпринимаются многократные попытки организации переговорного процесса с ТОО «СК», МИО и другими заинтересованными министерствами и ведомствами РК на предмет оказания содействия в сложившейся ситуации, а также проводятся претензионно-исковые мероприятия.

ТОО «СК» в свою очередь, ссылаясь на убыточную деятельность, вызванную необоснованно высокими тарифами на энергоносители, апеллирует в вышестоящие инстанции о необходимости реструктуризации действующих обязательств. Также ТОО «СК» ходатайствует об отзыве платежных требований-поручений (арестов), выставленных на счета компании, и снятии кросс-залогов аффилированными ТОО «СК» лицами.

Однако все попытки достижения конструктивного диалога между Банками и ТОО «СК» не увенчались успехом. Компания систематически уклонялась от предоставления информации и исполнения нефинансовых обязательств (*Приложение № 10*), предложенных АО «БАНК-1» для рассмотрения вопроса о реструктуризации (*Приложение № 11*).

Производство, запущенное в 2010 году, проработало два года и остановилось. Акционеры ТОО «СК» ни разу не выполнили условия договора банковского займа по погашению обязательств, принятых на себя перед АО «БАНК-1», остановили производство и распустили коллектив, состоявший на тот момент более чем из 500 сотрудников предприятия.

В ходе претензионно-исковых мероприятий и расследований, проводимых уполномоченными службами Банка (неофициальным путем), была получена информация о нецелевом использовании кредитных средств и использовании группой компаний, связанных с ТОО «СК», типичных схем ухода от исполнения обязательств, выплаты налогов и сокрытия доходов (*Приложение № 12*).

26.08.2013 в связи с дефолтом проекта требования АО «БАНК-1» к ТОО «СК» были переданы по договору цессии в АО «ИФК».

Основные причины дефолта проекта для АО «БАНК-1»

(Из материалов аналитической справки)

-
- *Отсутствие документального подтверждения целевого использования займов АО «БАНК-1».*
 - *За 7 лет финансирования ТОО «СК» не было произведено ни одного добровольного погашения в пользу АО «БАНК-1», несмотря на то что предприятие осуществляло деятельность в течение более двух лет (помимо АО «БАНК-1» и АО «БАНК-2» предприятия имели кредиты в ОАО «Альфа Банк» (17 млн долл. США).*
 - *Нерентабельность производства в связи с высокой стоимостью электроэнергии. Данный факт невозможно проверить ввиду непрозрачности операций ТОО «СК».*
 - *Отсутствие желания собственников завода вести с АО «БАНК-1» конструктивный диалог.*
 - *Использование заемщиками типичных в сфере экономической деятельности механизмов ухода от исполнения обязательств (искусственное снижение рентабельности производства, увеличение кредиторской задолженности).*
-

Передача права требования АО «БАНК-1» к ТОО «СК» в АО «ИФК»

26.08.2013 между АО «БАНК-1» и АО «ИФК» был заключен договор о передаче прав (требований) к ТОО «СК» в пользу АО «ИФК».

Определение именно АО «ИФК» лицом, принимающим проекты АО «БАНК-1», было обусловлено имеющимся опытом по взысканию проблемной задолженности, а также потенциальным имеющимся функциональным инструментарием АО «ИФК» в сфере финансово-экономического оздоровления реализуемых проектов (конвертация долга в капитал, создание дочерних организаций, реструктуризация обязательств, продажа доли инвестору, участие в органах управления компаний) и его корпоративными особенностями в части отсутствия законодательных ограничений и требований, обусловленных императивным банковским законодательством (*Приложение № 13*).

В рамках заключенного договора цессии в пользу АО «ИФК» было передано право требования на сумму задолженности ТОО «СК» перед АО «БРК» в сумме 208 657,4 тыс. долл. США (*Приложение № 14*).

Справедливая стоимость права требования оценена в размере 7 899 917,8 тыс. тенге.

Как указано выше, в качестве обеспечения обязательств ТОО «СК» были приняты СМР, поступающие в будущем, в дальнейшем так и не оформленные надлежащим образом. Кроме того, в ходе претензионно-исковых мероприятий специалистами оценки залогового обеспечения АО «БАНК-1» были осуществлены мониторинг и переоценка стоимости залогового обеспечения с привлечением независимой оценочной компании.

Так, общая рыночная стоимость твердых залогов по состоянию на 30 июня 2011 г. составляла, по мнению «E&Y», порядка 91,3 млн долл. США. Залоговая стоимость составила 70,6 млн долл. США (детальная информация по оценке залогового обеспечения в *Приложении № 15*).

Кроме того, на момент передачи права требования в АО «ИФК» акционерами ТОО «СК» были остановлены в аварийном режиме печи завода, что привело к застыванию расплавленной шихты и необходимости восстановления рабочего состояния печей и футеровки (в застывшем состоянии по своей твердости шихта не уступает алмазу).

По итогам проведенных АО «БАНК-1» мероприятий, СМЭС Карагандинской области вынесено решение о взыскании в солидарном порядке с ТОО «СК», гарантов ТОО «ZUSKO» и ЗАО «Группа компаний «Великан» в пользу АО «БАНК-1» задолженности в размере 172,5 млн долл. США.

Протоколом первого заместителя премьер-министра – министра регионального развития РК Б.А. Сагинтаева № 11-5/06-739 от 18 сентября 2013 года было поручено рассмотреть вопрос по восстановлению производственной деятельности проекта.

Для решения поставленных задач Фондом были проанализированы 3 возможных сценария, по итогам которых была выбрана генеральная стратегия по работе с проектом (*Приложение № 16*).

ВАРИАНТ № 1

Передача (выкуп) прав требований у АО «БАНК-2» на движимое имущество либо взыскание, консолидация активов и восстановление проекта совместно с АО «БАНК-2»

Плюсы:

- высокая вероятность возврата Фондом суммы в рамках приобретенного права требования в размере, превышающую справедливую стоимость по договору цессии.

Минусы:

- высокая вероятность утраты части объектов залогового обеспечения и целост-

ности объекта в случае отказа АО «БАНК-2» от переуступки/реализации прав требования на движимое имущество, а также в случае судебных исков со стороны кредиторов/АО «БАНК-2»;

- кредиторы ТОО «СК» могут обратиться в суд с требованиями о признании компании банкротом;
- отсутствие собственных средств у Фонда для «оздоровления» и собственного участия в проекте;
- ликвидация системообразующего предприятия, сокращение рабочих мест;
- значительный общественный резонанс.

ВАРИАНТ №2

Консолидация активов по проекту дочерней компанией АО «ИФК» с последующей реализацией потенциальному инвестору.

Плюсы:

- высокая вероятность возврата Фондом суммы в рамках приобретенного права требования в размере, превышающем справедливую стоимость по договору цессии;
- инвестор вкладывает средства в процедуры восстановления объекта и восстанавливает производственную деятельность системообразующего предприятия;
- инвестор трудоустраивает бывших сотрудников на восстановленное производство, тем самым решает вопросы привлечения квалифицированного персонала и социальной напряженности.

Минусы:

- высокая вероятность утраты части объектов залогового обеспечения и целостности объекта в случае отказа АО «БАНК-2» от переуступки/реализации прав требования на движимое имущество, а также в случае судебных исков со стороны кредиторов/АО «БАНК-2»;
- вероятность расторжения договора доверительного управления со стороны АО «БАНК-2» ввиду отсутствия согласия как залогодержателя и кредитора;
- кредиторы «СК» могут обратиться в суд с требованиями о признании компании банкротом.

ВАРИАНТ № 3

Консолидация активов и передача объекта в доверительное управление.

Плюсы:

- возможность получения выплат от доверительного управления;
- доверительный управляющий несет ответственность за сохранность имущества и поддержание его в технически исправном состоянии.

Минусы:

- высокая вероятность утраты части объектов залогового обеспечения и целостности объекта в случае отказа АО «БАНК-2» от переуступки/реализации прав

требования на движимое имущество, а также в случае судебных исков со стороны кредиторов/АО «БАНК-2»;

- кредиторы ТОО «СК» могут обратиться в суд с требованиями о признании компании банкротом;
 - при наличии нескольких решений в пользу нескольких кредиторов предложение о принятии имущества в натуре судебным исполнителем не делается.
-

ВОПРОСЫ

1. Укажите, какие ошибки были допущены Банками при структурировании сделки? Как следовало бы осуществлять управление проектом во избежание дефолта?
 2. Какие возникают основные риски по работе с проблемным проектом в рамках приобретенного права требования? Опишите и проранжируйте пул возможных рисков для Фонда и предложите пути их минимизации.
 3. Рассмотрите различные варианты мероприятий в рамках работы с проблемным проектом и определите наиболее приемлемый вариант в данной конкретной ситуации. Обоснуйте свой выбор и укажите плюсы и минусы.
-

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

ЗАВОД ПО ПРОИЗВОДСТВУ МЕТАЛЛИЧЕСКОГО КРЕМНИЯ

Инициатор проекта	ТОО «СК»
Генеральный директор	Иванов Иван Иванович
Место реализации	г. Караганда
Схема финансирования	Собственные средства – 17,1 млн евро; Заемные средства – 178,5 млн евро: <ul style="list-style-type: none">• АО «БАНК-1» – 66,0 млн евро;• АО «БАНК-2» – 112,5 млн евро.
Рабочие места	До 400 человек
Проектная мощность	25 000 тонн в год / 13,7 млрд тенге
Период реализации проекта	2007-2016 год
Выход на проектную мощность	2012 год
Общая стоимость проекта	40,2 млрд тенге/195,6 млн евро

*Горнодобывающая часть предприятия расположена: Республика Казахстан, месторождение Кумтас к юго-востоку от поселка Жезды, Карагандинская область.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, СТРАТЕГИЯ

ТОО «СК» осуществляет реализацию проекта по производству металлического кремния, выпускаемого за счет переработки жильного кварца Улытауского района Центрального Казахстана в соответствии с требованиями международных стандартов с целью занять приоритетные позиции на рынке за счет осуществления следующих видов деятельности:

- эксплуатация действующего месторождения «Кумтас» как сырьевой базы для производства металлического кремния;
- введение в эксплуатацию современных технологий производства металлического кремния объемом 25 000 тонн в год;
- организация переработки отходов производства металлического кремния;
- организация как сбыта производственного металлического кремния, так и его дальнейшей переработки.

Стратегия в кремниевой отрасли – создать выгодное конкурентное положение на мировом рынке благодаря:

- масштабному созданию и расширению производства;
- внедрению лучших мировых стандартов в управлении.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. Основная продукция – **металлический кремний**. Попутная продукция – **микро-силика и кремниевый шлак**.

2. Используется технология производства кремния в руднотермической печи с погружной дугой немецкой компании «SMS Diemag» совместно с «ThyssenKrupp Mannex».
3. 100% произведенного кремния – экспортная продукция. Таким образом, экспортный потенциал Компании с 2012 г. будет равен 25 000 тонн/год, попутная продукция может как поставляться на экспорт, так и использоваться внутри страны.
4. Основное сырье будет поставляться с собственного месторождения «Кумтас», по вспомогательному сырью будут также налажены долгосрочные партнерские связи с казахстанскими и российскими поставщиками.
5. 17,1 млн евро – собственные средства (8,7%), 178,5 млн. евро – заемные средства (91,3%).
6. 100% основной выпускаемой продукции ориентировано на экспорт: поставки в Россию (10%) и страны Западной Европы (90%), также возможны поставки в США и Японию.

ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

1. Объем производства – 25 000 тонн кремния в год на сумму 63,7 млн евро.
2. Доля казахстанского содержания при строительстве завода составит 40% (основное и вспомогательное технологическое оборудование, СМР (100%).
3. Доля казахстанского содержания при ведении производственной деятельности превысит 81%, а фактически импортируемым будет только один вид вспомогательного сырья (электроды D – 1272).
4. Производственная деятельность завода создает около 450 постоянных рабочих мест производственного и вспомогательного персонала.
5. Производительность труда в Компании при 100%-ной загрузке производственных мощностей составит более 353 700 евро на человека в год.
6. Благодаря передовому технологическому оборудованию из Германии («SMS Diemag») производство является достаточно энергоэффективным по сравнению с аналогичными проектами (доля энергетических затрат в себестоимости составит не более 33%).
7. Поскольку продукция, произведенная из кремния, используется в очень высокотехнологичных отраслях промышленности, можно отнести 100% произведенного кремния к высокотехнологичной и инновационной продукции.
8. Объем инвестиций в инновационное промышленное производство составит 195,6 млн евро, в т. ч. 112,5 млн евро на закупку оборудования, 83,1 млн евро на СМР.

СПЕЦИФИЧНЫЕ КРИТЕРИИ

1. Данный проект является самым современным и эффективным на территории СНГ.
2. Потребности предприятия в основном и вспомогательном сырье следующие:
 - кварц – 60 000 тонн/год на сумму 2 700 000 евро;
 - древесная щепа – 12 500 тонн/год на сумму 901 038 евро;
 - древесный уголь – 17 500 тонн/год на сумму 7 463 509 евро;
 - кокс среднетемпературный – 7 500 тонн/год на сумму 2 704 327 евро;
 - электроды D 1272 – 3 000 тонны/год на сумму 10 038 462 евро.

3. Выпускаемая продукция востребована за рубежом, в РК потенциально возможен сбыт лишь попутной продукции в виде микросилики и кремниевого шлака.
4. Потенциальный объем реализации кремния составляет 25 000 тонн/год на сумму 63 750 000 евро.
5. Потенциальный объем реализации микросилики составляет 10 500 тонн/год на сумму 3 150 000 евро.
6. Потенциальный объем реализации кремниевого шлака составляет 2 500 тонн/год на сумму 1 125 000 евро.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЕКТА

- Мультипликативный рост ВВП за счет развития смежных отраслей.
- Выпуск экспортноориентированной продукции.
- Новые стандарты качества жизни и труда (занятость, рост экономически активного населения).
- Проект по промышленному производству в таких масштабах кремния является единственным в РК.
- Производимый продукт (металлический кремний) востребован во многих современных отраслях промышленности.

Приложение № 2 «Сведения о поставщиках оборудования»

«ТиссенКрупп Маннекс» (ThyssenKrupp Mannex GmbH, Германия) входит в концерн «ТиссенКрупп АГ».

«ТиссенКрупп АГ» (ThyssenKrupp AG) — один из крупнейших промышленных концернов Германии, официально начал свою работу 17 марта 1999 года. Концерн возник в результате слияния двух фирм: «Thyssen AG» и «Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp». «ТиссенКрупп АГ» является крупнейшим в мире производителем высоколегированной стали, а также металлообрабатывающих станков. «ТиссенКрупп АГ» разделен на такие отраслевые сегменты, как сталь, нержавеющая сталь, лифты и эскалаторы, автомобильные компоненты, технологии, материалы и услуги. Концерн имеет клиентов в более чем 160 странах мира и дочерние предприятия или представительства в более чем 80 странах мира. Число сотрудников «ТиссенКрупп АГ» превысило 190 000 человек, их товарооборот достигает 42,5 млрд евро. Концерн неизменно входит в тройку мировых лидеров в своей отрасли деятельности.

«СМС ДЕМАГ» (SMS DEMAG AG, Германия) входит в холдинг «SMS GmbH», осуществляющий свой бизнес в сфере строительства и разработки заводов по обработке стали, цветных металлов и пластмасс. Сегодня компания «SMS DEMAG» является одним из лидеров на рынке планирования производства, проектирования, изготовления, монтажа и сдачи в эксплуатацию электропечей с погружной дугой. За прошлые двадцать лет Компания поставила свыше двухсот электропечей с погружной дугой более чем в тридцать стран мира. В частности, за последние пять лет «SMS DEMAG» успешно выступала на мировом рынке, где ее доля достигла более 65%. Штаб-квартира Компании расположена в Дюссельдорфе. В 2005 году приблизительно 9 250 служащих компании «SMS Demag» во всем мире произвели товарооборот приблизительно на 2,33 млрд евро.

Приложение № 3
«Состав металлургического завода»

№	Наименование объекта	Описание
1	Склад сырья с узлами дробления	Склад имеет сквозной железнодорожный проезд для подачи вагонов с кварцем, нефтекоксом, древесным и каменным углем. В узле дробления и грохочения установлены дробилки, грохота. Узел оснащен системой течек, разгрузочных воронок и бункерами.
2	Дозировочное отделение	Дозировочное отделение представляет собой однопролетное здание. В нем размещаются линии дозирования. В каждой линии несколько бункеров: для щепы, кварца, нефтекокса, древесного и каменного углей. Дозирование осуществляется весовыми автоматическими дозаторами.
3	Главный корпус в составе печного и литейного отделений	Главный корпус расположен в двухпролетном здании. В печном пролете установлены 2 рудно-термические печи «SMS Demag», печные трансформаторы, комплекс транспортеров для подачи шихты в загрузочные карманы, из которых по трубчаткам шихта поступает в печь. Выпуск кремния из печи производится непрерывно в ковши, которые направляются в остывочный пролет. В остывочном пролете производится разлив кремния в изложницы, дробление слитков.
4	Расфасовочное отделение (склад готовой продукции)	Расфасовочное отделение соединено с главным корпусом подземными галереями, по которым поступает дробленый кремний. В расфасовочном отделении кремний разделяется на фракции. Готовая продукция в контейнерах и навалом отгружается потребителю.
5	Цех газоочистки	С учетом международного развития технологий по обезвреживанию отходящих печных и летучих газов от вредных примесей в производстве металлургического кремния для газов рудно-термических печей «SMS Demag» предлагается «сухая» двухступенчатая очистка. В качестве основных газоочистных аппаратов: на 1-й ступени – группа циклонов; на 2-й ступени – рукавный фильтр.
6	Электроподстанция с внешними и внутренними сетями	Укрупненная потребляемая мощность составляет порядка 80-90 МВт. По надежности электроснабжение относится: - 1-я категория электроснабжения – 90 %; - 2-я категория электроснабжения – 10%.
7	Отделение производства щепы с открытым складом древесины	Склад оснащен железнодорожными путями и козловыми кранами. В отделении производства щепы устанавливается рубительная машина.
8	Насосная перекачка шлама	
9	Узел обратного водоснабжения	
10	Гаражи	
11	Блок ремонтных участков	
12	Котельная	
13	Компрессорная	
14	Склад огнеупоров	
15	Административно-бытовой корпус	
16	Лаборатория	

Приложение № 4
«Сведения об изменениях учредителей ТОО «СК»»

2006		22.07.2008		31.08.2010		17.11.2010		17.11.2010	
ЗАО «ГК Великан»	26%	ЗАО «ГК Великан»	71%	ЗАО «ГК Титан»	57%	ЗАО «ГК Великан»	57%	ЗАО «ГК Великан»	59%
ТиссенКрупп	10%	ТиссенКрупп	16%	ТиссенКрупп	16%	ТиссенКрупп	16%	ТиссенКрупп	16%
Коваленко В. В.	2%	Евсюкова Т. В.	2%	Рыжова Т. В.	2%				
Геращенко С. А.	11%	Геращенко Е. С.	11%	Геращенко Е. С.	11%	Геращенко Е. С.	11%		
ТОО ZUSKO	51%			ЗАО НПО «Юпитер»	14%	ЗАО НПО «Юпитер»	16%	ЗАО НПО «Юпитер»	25%

Приложение № 5
«Общая структура финансирования Инвестиционного проекта»

Источник финансирования	Сумма, евро	Доля	Целевое назначение
АО «БАНК-1»	69 961 224	34%	Строительно-монтажные работы, оборотные средства
DeutscheBank под гарантию АО «БАНК-2»	99 144 072	52%	Оборудование (включая страховую премию Hermes)
АО «БАНК-2»	13 500 000	7%	Строительно-монтажные работы
Собственные средства	12 565 428	7%	Выкуп месторождений Кумтас, выкуп земли под строительство, оборотные средства, содержание завода до ввода в эксплуатацию
Итого	195 170 724		
Итого в USD (EUR/USD – 1,4)	286 900 964		

Приложение № 6
«Анализ производственных затрат по Инвестиционному проекту»

№	Расходы	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
Производство (Металлический кремний)													
	Максимальный объем производства, в год/тонн		4 167	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	229 167
	Объем производства от максимального объема, %		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Объем производства в текущем периоде, год		4 167	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	229 167
Расходы на производство													
1	Кварц		189 474	1 146 330	1 157 684	1 169 053	1 180 421	1 191 789	1 203 158	1 214 526	1 225 895	1 237 263	10 915 594

№	Расходы	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
2	Древесный уголь		823 553	4 982 557	5 031 907	5 081 320	5 130 733	5 180 146	5 229 559	5 278 972	5 328 386	5 377 799	47 444 931
3	Нефтенос		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Концентрат угольный		199 474	1 206 831	1 218 784	1 230 753	1 242 721	1 254 689	1 266 658	1 278 626	1 290 595	1 302 563	11 491 694
5	Древесная щепа		207 237	1 253 799	1 266 217	1 278 651	1 291 086	1 303 520	1 315 954	1 328 388	1 340 822	1 353 257	11 938 931
6	Графитовые (углеродные) электроды		744 211	4502 531	4 547 127	4 591 779	4 636 432	4 681 084	4 725 737	4 770 389	4 815 042	4 859 695	42 874 026
7	Электрэнергия		603 070	4 029 605	4 358 553	4 703 947	5 032 895	5 378 289	5 707 237	6 052 632	6 381 579	6 726 974	48 974 781
8	Упаковочный материал		44 737	270 661	273 342	276 026	278 711	281 395	284 079	286 763	289 447	292 132	2 577 293
9	Энергетические затраты (вода, сжатый воздух, кислород, газ (пропан, бутан))		106 725	646 754	653 158	659 561	665 965	672 368	678 772	685 175	691 579	697 982	6 158 041
10	Обслуживание, ремонт оборудования		14 749	89 381	90 265	91 150	92 035	92 920	93 805	94 690	95 575	96 460	851 032
11	Заработная плата (100 человек)		126 663	511 719	516 786	521 852	526 919	531 985	537 052	542 118	547 185	552 251	4 914 531
12	Социальный налог		13 428	54 250	54 788	55 325	55 862	56 399	56 936	57 473	58 010	58 547	521 019
13	Амортизационные отчисления		1 150 423	4 601 691	4 601 691	4 601 691	4 601 691	4 601 691	4 601 691	4 601 691	4 601 691	4 601 691	42 565 644
ИТОГО ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО			4 223 743	23 296 111	23 770 302	24 251 109	24 735 470	25 226 277	25 700 638	26 191 446	26 665 806	27 156 614	231 227 517
Производственная себестоимость			1 014	932	951	970	989	1 009	1 028	1 048	1 067	1 086	1 009
Расходы на реализацию и административные расходы													
1	Заработная плата		94 737	229 642	231 916	234 189	236 463	238 737	241 011	243 284	245 558	247 832	2 243 368
2	Социальный налог и соцотчисления		22 529	54 413	54 756	55 098	55 441	55 783	56 126	56 468	56 811	57 153	524 579

№	Расходы	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
3	Услуги банка		59 820	145 004	146 439	147 875	149 311	150 746	152 182	153 618	155 053	156 489	1 416 538
4	Коммунальные услуги		32 000	77 568	78 336	79 104	79 872	80 640	81 408	82 176	82 944	83 712	757 760
5	Канцелярские товары		19 205	46 553	47 014	47 475	47 936	48 397	48 858	49 318	49 779	50 240	454 774
6	Командировочные расходы		60 000	145 440	146 880	148 320	149 760	151 200	152 640	154 080	155 520	156 960	1 420 800
7	Обучение кадров		12 000	29 088	29 376	29 664	29 952	30 240	30 528	30 816	31 104	31 392	284 160
8	Услуги связи		28 340	68 696	69 376	70 056	70 737	71 417	72 097	72 777	73 457	74 137	671 091
9	Услуги охраны и пожарной безопасности		50 000	121 200	122 400	123 600	124 800	126 000	127 200	128 400	129 600	130 800	1 184 000
10	Налог на имущество и ТС		225 636	369	369	369	369	369	734 096	690 390	646 683	602 976	2 901 625
11	Плата за загрязнение окружающей среды		-	7 974	10 844	11 170	11 616	12 197	12 929	13 834	14 941	16 286	111 790
12	Налог на землю		9 985	-	-	-	-	-	42 335	45 298	48 922	53 325	199 865
13	Прочие расходы		138 304	77 568	78 336	79 104	79 872	80 640	81 408	82 176	82 944	83 712	864 064
	ИТОГО АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ		752 556	1 003 515	1 016 042	1 026 024	1 036 128	1 046 366	1 832 817	1 802 636	1 773 316	1 745 014	13 034 414
	ВСЕГО РАСХОДЫ		4 976 299	24 299 625	24 786 344	25 287 133	25 771 598	26 272 643	27 533 455	27 994 081	28 439 123	28 901 629	244 261 931

Приложение № 7
«Структура финансирования АО «БАНК-1»

№	Дата (месяц/год)	Сумма, USD	Ставка %	Срок кредита	Льготный период	Условия погашения	Цель
1	03.2007	66 807,0	7,5	10 лет	1,5 года	Полугодовой платеж	СМР и проектные работы

2	06.2008	28 536,0	14,0	9 лет	1,5 года	Полугодовой платеж	СМР и проектные работы
3	11.2008	7 500,0	17,5	5 лет	отсутствует	Полугодовой платеж	Пополнение оборотных ср-в
102 843,0							

**Приложение № 8
«Залоги АО «БАНК-1»**

№	Предмет залога	Залогодатель	Дата оформления	Оценочная стоимость
1	Активы, создаваемые в будущем, в т.ч. материалы, поступающие по договору подряда на строительство завода по производству металлургического кремния, заключенного между ТОО «СК» и ТОО «В-С», а также право требования выполнения СМР	ТОО «СК»	19.07.2007	33 739 246 долл. США
2	Земельные участки (под строительство завода) площадью 9,2 га, 40,8 га, 9,9 га	ТОО «СК»	19.07.2007	129 261 долл.США
3	Деньги, поступающие в будущем по Соглашению от 25.04.2006 заключенному между ТОО «СК» и «ThyssenKruppMannex»	ТОО «СК»	02.06.2008	83 082 471 долл. США
4	Движимое имущество (автотранспорт для перевозки CO2, в кол-ве 8 ед).	ТОО «СИМБОС»	08.06.2008	312 652 долл. США
Итого:				117 263 630 долл. США

**Приложение № 9
«Консолидированный график погашения ОД перед АО «БАНК-1»**

№	Дата погашения	Остаток ОД	Платеж по ОД
1	18.05.2009	102 843	1 250
2	02.10.2009	101 593	4 175
3	18.11.2009	97 418	1 250
4	09.12.2009	96 168	1 784
5	02.04.2010	94 384	4 175
6	18.05.2010	90 209	1 250
7	09.06.2010	88 959	1 784
8	02.10.2010	87 175	4 175
9	18.11.2010	83 000	1 250
10	09.12.2010	81 750	1 784
11	02.04.2011	79 966	4 175
12	18.05.2011	75 791	1 250
13	09.06.2011	74 541	1 784
14	02.10.2011	72 758	4 175
15	18.11.2011	68 582	1 250

№	Дата погашения	Остаток ОД	Платеж по ОД
16	09.12.2011	67 332	1 784
17	02.04.2012	65 548	4 175
18	09.06.2012	61 373	1 784
19	02.10.2012	59 589	4 175
20	09.12.2012	55 414	1 784
21	02.04.2013	53 631	4 175
22	09.06.2012	49 455	1 784
23	02.10.2013	47 672	4 175
24	09.12.2013	43 496	1 784
25	02.04.2014	41 713	4 175
26	09.06.2014	37 537	1 784
27	02.10.2014	35 754	4 175
28	09.12.2014	31 578	1 784
29	02.04.2015	29 795	4 175
30	09.06.2015	25 620	1 784
31	02.10.2015	23 836	4 175
32	09.12.2015	19 661	1 784
33	02.04.2016	17 877	4 175
34	09.06.2016	13 702	1 784
35	02.10.2016	11 918	4 175
36	09.12.2016	7 743	1 784
37	02.04.2017	5 959	4 175
38	09.06.2017	1 784	1 784
Итого:			102 843

Приложение № 10
«Неисполнение обязательств ТОО «СК»

№	Нефинансовое обязательство	Статус
1	Предоставление актов и справок о стоимости выполненных работ по договору подряда с ТОО «С-В» на всю сумму, оплаченную по договору подряда с ТОО «С-В» за счет займа Банка.	Не предоставлены документы по субподрядчикам.
2	Предоставление оригинала акта ввода в эксплуатацию и технических паспортов на недвижимое имущество, а также прочих правоустанавливающих и идентификационных документов на предмет залога.	Не исполнено. Предоставлены нотариально заверенные копии.
3	Решение уполномоченного органа заемщика на ввод института риск-менеджмента с правом второй подписи на всех финансовых документах и правом блокирования решения исполнительного органа управления.	Не исполнено

№	Нефинансовое обязательство	Статус
4	Предоставление документов для оформления залога долей ЗАО «Группа компаний «Великан», ЗАО «НПО «Юпитер», «ТиссенКрупп» в уставном капитале заемщика.	Не исполнено
5	Решение уполномоченного органа заемщика, согласно которому будет указан полный и точный перечень передаваемого в залог имущества, с правом Банка на его внесудебную реализацию.	Не исполнено
6	Предоставление личной гарантии генерального директора заемщика Иванова И. И.	Не исполнено
7	Увеличить уставный капитал заемщика на дополнительные 20 млн долл. США.	Не исполнено
8	Предоставление оригинала договора страхования недвижимого имущества и документа, подтверждающего оплату страховой премии, а также необходимость внесения изменений в данный договор страхования по требованию Банка.	Не исполнено. Договор не вступил в силу в связи с неоплатой страховой премии.
9	Подписание дополнительных соглашений к договорам банковского займа, касающихся приведения в соответствие их с требованиями ЗРК, а также по графику погашения согласно ДБЗ.	Не исполнено. В рабочем порядке представлен протокол разногласий.
10	Предоставление внешнего технического аудита, в т. ч. целевого использования займа.	Не исполнено
11	Предоставление отчета по внешней независимой оценке залога денег, поступающих по Инвестиционному проекту, являющихся предметом залога в соответствии с договором о залоге имущества, поступающего в будущем.	Не исполнено
12	Предоставление финансовой отчетности и отчета по эксплуатационной фазе проекта заемщика за 9 месяцев 2011 года и предварительная управленческая отчетность за 2011 год.	Частично исполнено. Представлен фин. отчет за 2011 год и отчеты по реализации проекта за III и IV кв. Фин. отчет за 9 мес. отсутствует.
13	Подписать договоры о залоге недвижимого имущества.	Не исполнено

Приложение № 11 «Хронология мероприятий АО «БАНК-1»

№	Дата	Мероприятие	Результат
1	09.06.2011	МИНТ. Совещание с обсуждением текущей ситуации по Проекту, Банку дано поручение. Рассмотреть возможность реструктуризации займов. Со стороны заемщика даны обязательства о предоставлении пакета документов по возможной реструктуризации.	См. Приложение № 10 Заемщиком не выполнены обязательства
2	19.07.2011	Повторное совещание в МИНТ по фактам неисполнения заемщиком принятых обязательств.	См. Приложение № 10
3	08.09.2011	В адрес ЗАО ГК «Великан» направлено письмо о необходимости исполнения обязательств (погашения задолженности) по гарантии.	Проигнорировано
4	30.09.2011	МИНТ. Повторное совещание, на котором даны поручения заемщику исполнить принятые обязательства, Банку в случае неисполнения принять все необходимые меры к взысканию задолженности.	Предоставлены отчеты об оценке рыночной стоимости активов ТОО «СК», согласно которым их стоимость составляет 175,1 млн евро.

№	Дата	Мероприятие	Результат
5	23.11.2011- 26.12.2011	ТОО «СК» направляет в АО «БАНК-1» ряд писем о необходимости снятия перекрестных залогов, списания начисленных процентов, пени, штрафов и введении моратория по выставлению ПТП на расчетные счета Компании. В т. ч. направлено письмо со стороны Внешэкономбанка (РФ) о рефинансировании задолженности по кредитам ТОО «СК» перед Банками и приостановлении мероприятий ввиду наличия кросс-залогов.	Решением кредитного комитета АО «БАНК-1» выставленные ПТП отозваны.
6	30.12.11	В адрес заемщика направлено письмо о неисполнении последним обязательств финансового и нефинансового характера.	Предоставлена отчетность за 9 мес. 2011 г. по ЗАО ГК «Великан»
7	05.01.2012	В АО «БАНК-2» направлено предложение о проведении встречи по созданию совместно действующего временного органа в Астане.	
8	18.01.2012	Повторно выставлены ПТП на имеющиеся счета заемщика в БВУ.	
9	03.02.2012	В МИНТ, АО «ФНБ «Самрук-Казына» направлено письмо с просьбой об оказании содействия в решении сложившейся ситуации.	
10	08.02.2012	В АБЭКП РК направлено заявление с просьбой о проведении проверки по установлению фактов хищения и прочих нарушений со стороны заемщика и подрядчиков по отношению к Банку.	По заявлению неоднократно выносились постановления об отказе в возбуждении уголовного дела. В ноябре 2012 года возбуждено уголовное дело по ст. 177 ч. 3 УК РК, впоследствии прекращено.
11	09.02.2012	ТОО «СК» в адрес премьер-министра, главы МИНТ, председателя НУХ «Самрук-Казына», АО «БАНК-1» были направлены ряд писем с требованиями отзыва ПТП, создания рабочей группы по реструктуризации задолженности и снятия кросс-залогов.	
12	13.02.2012	Между представителями АО «БАНК-1», ТОО «СК», АО «Компания СИМБОС» и ЗАО «Группа компаний «Великан» состоялись переговоры, на которых бенефициарами заемщика даны обязательства нефинансового характера, по исполнению которых Банк был готов предоставить реструктуризацию.	Не исполнено. См. Приложение № 10
13	11.03.2012	Проведены переговоры между представителями АО «БАНК-1» и ТОО «СК», на которых рассматривались вопросы рефинансирования задолженности и отмены кросс-залогов с АО «Компания СИМБОС», по итогам которых Банк поставил заемщика в известность, что в случае неисполнения данных обязательств Банк применит соответствующие санкции.	Не исполнено
14	20.04.2012	В адрес заемщика направлена претензия о необходимости погашения просроченной задолженности.	
15	11.05.2012	В адрес заемщика и гарантов ТОО «СИМБОС» ЗАО «Группа компаний «Великан» направлено требование о досрочном возврате кредитных средств.	
16	18.05.2012	в СМЭС Карагандинской области подано исковое заявление о судебной реализации залогового имущества. В дальнейшем требования были расширены до взыскания задолженности с заемщика и гарантов по проекту ТОО «СИМБОС», ЗАО «Группа компаний «Великан». Решением СМЭС от 04.12.12 требования о взыскании задолженности удовлетворены в полном объеме, в части судебной реализации оставлено без рассмотрения. Постановлением апелляционной инстанции от 24.01.13 решение СМЭС оставлено без изменения.	

№	Дата	Мероприятие	Результат
		Постановлением кассационной коллегии от 23.03.13 решение СМЭС оставлено без изменения.	
17	Май 2012	Дочерним предприятием ЗАО «Великан» ОАО «Омский научун» в арбитражный суд Омской области РФ подано исковое заявление о признании недействительной гарантии ЗАО «ГК Великан» по исполнению обязательств ТОО «СК» перед Банком.	
17	15.07.2012	На совещании под председательством премьер-министра РК были даны поручения МИНТу, АО «ФНБ Самрук-Казына» и АО «БАНК-1» касательно рассмотрения возможности предоставления реструктуризации займа и обеспечения поставок электроэнергии по минимальным тарифам.	
18	04.09.2012-28.09.2012	В адрес заемщика направлен запрос о необходимости предоставления технической и финансовой документации по заводу.	Проигнорировано
19	14.02.2013	В МИНТ состоялось совещание, на котором рассматривалась текущая ситуация по проекту. По итогам совещания даны поручения о разработке плана совместных мероприятий Банком и АО «БАНК-2», ДБЭКП и Банку принять меры по обеспечению сохранности имущества, акимату принять меры по недопущению социальной напряженности среди работников.	
20	27.02.2013	В адрес АО «БАНК-2» было направлено письмо о необходимости проведения встречи по обсуждению текущих проблем.	Ответ не поступил Контакта нет
21	27.03.2013	ЗАО «ГК Великан» был дан официальный отказ от предоставления информации Банком к АО «ИФК» в рамках планируемой передачи проекта по договору цессии.	
22	28.03.2013	В адрес АО «БАНК-2» и АО «ИФК» было направлено письмо с описанием текущей ситуации, планируемых мероприятий Банка и необходимостью проведения совместных мероприятий.	
23	26.08.2013	Права требования АО «БАНК-1» к ТОО «СК» переданы в АО «ИФК» по договору цессии.	

Приложение № 12 «Интервью извне...»

Информация, получена из достоверных источников ТОО «С-В». Текст, редакция и пунктуация сохранены.

«...Сметная стоимость строительства завода без учета стоимости оборудования, но с его монтажом и со стоимостью ПСД была обозначена ориентировочно в 75 млн долл. США.

На протяжении всего строительства общая сумма полученных средств, составила 78 116 465,05 долл. США:

- при этом на само строительство завода было израсходовано 43 482 255 долл. США, в том числе субподрядные организации 6 661 366,74 долл. США;
- на выплату лизинга 6 890 451 долл. США;
- на приобретение основных средств 574 016,16 долл. США.

Итого: 50 946 723 долл. США

Также из общей суммы было перечислено:

- ТОО «ZUSKO» – 17 352 045 долл. США

- ТОО «СК» – 3 501 286 долл. США
- ТОО «СИМБОС» – 4 894 356,84 долл. США
- ТОО «МЛЕКОМ» – 497 925,21 долл. США
- ТОО «НЛК» – 116 571,21 долл. США.

Итого: 26 362 790, 43 долл. США

При определении суммы средств необходимых на достраивание завода была обозначена сумма 9 млн. долл. США. Из чего видно, что строительство завода будет составлять 43 482 255 долл. США + 9 млн. долл. США = 52 482 255 долл. США, но при этом уточненная стоимость ПСД составит 85 млн. долл. США. Разница составит 32 517 745 долл. США – не востребованные средства (прибыль).

«...Заработная плата и налоги от заработной платы за весь период работы составили – 2 471 809 долл. США.

Расчет заработной платы в % соотношении к освоенным средствам в размере 39 879 924 долл. США составит 6,2%, а при учете выполненных работ собственными силами согласно форм №2 будет составлять $2\,471\,809 / 66\,000\,000 * 100\% = 3,8\%$.

Нормативная же заработная плата на аналогичные виды работ составляет от 35 до 50% от стоимости СМР, и при этом фонд заработной платы мог составлять 26 400 000 долл. США, что более чем в 10 раз больше затраченных средств на заработную плату и составляет разницу 23 928 232 долл. США, данный показатель напрямую связан с организацией СМР на строительной площадке.

Из вышеуказанных расчетов следует, что при легализации создавшихся доходов необходимо будет выплатить очень большую сумму налогов. Во избежании чего были разработаны мероприятия, чтобы необходимую часть СМР и работ по монтажу оборудования передать в ТОО «ZUSKO» где путем покрытия собственных убытков будет исключена выплата налогов. Но при этом возникает проблема – нужно выделить количество необходимых работ для написания передаваемых форм №2. Данная проблема возникает в связи с тем, что в форме №2 более 50% стоимости составляют различные процентные накрутки и коэффициенты, поэтому и возник вопрос изъять из форм субподрядных организаций необходимое количество работ для достижения нужной суммы передаваемой в ТОО «ZUSKO»...» ...

Приложение № 13

«Краткая информация, история развития и становления АО «ИФК»

30 мая 2003 постановлением Правительства РК создано АО «Инвестиционный фонд Казахстана» (АО «ИФК»/Фонд).

10 августа 2011 Указом Президента РК (№ 136) АО «ИФК» передано в доверительное управление Министерству индустрии и новых технологий РК.

Изначально деятельность Фонда была нацелена на инвестирование несырьевых отраслей экономики посредством вхождения в уставный капитал организаций (неконтрольная доля 49%). Всего с начала деятельности Фондом было одобрено к инвестированию 36 инвестиционных проектов, стоимость инвестиций в которые составила 34,4 млрд тенге.

Однако кризисная ситуация 2007-2009 гг. оказала существенное влияние на возможности инициаторов проектов по их реализации вследствие сужения рынков сбыта, сырья, нехватки оборотного капитала и значительного снижения объемов кредитования банковским сектором. Все эти факторы привели к нарушениям сроков погашения задолженности перед Фондом и необходимости формирования значительного объема провизий.

Так, по состоянию на 1 января 2014 г. балансовая стоимость инвестиций по 25 проектам, находящимся на балансе Фонда, составила 1,1 млрд тенге. При этом по большинству проектов Фонд в целях обеспечения возврата ранее вложенных инвестиций вынужден вести претензионно-исковую работу.

Вместе с тем АО «ИФК» обладает богатым функциональным инструментарием в сфере финансового оздоровления проектов (конвертация долга в капитал, создание дочерних организаций, реструктуризация обязательств, продажа доли инвестору, участие в органах управления компаний) и корпоративными особенностями (отсутствие законодательных ограничений и требований, обусловленных императивным банковским законодательством).

25 мая 2013 г. Указом Президента РК (№ 516) 100%-ный пакет акций АО «ИФК» передан АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек».

Для реализации тактических задач в 2013 г. Холдингом «Байтерек» была проведена диагностика финансово-хозяйственной деятельности ДО, в частности АО «ИФК».

По результатам диагностики установлено, что в Фонде значительной проблемой является слабая система управления рисками (оценка, контроль и мониторинг рисков), которая стала одной из причин образования убыточной инвестиционной деятельности, неэффективного управления активами и обязательствами. Кроме того, анализ деятельности Фонда свидетельствует о необходимости усиления корпоративного управления в целях повышения эффективности и прозрачности работы, ответственности за реализацию стратегии и задач Фонда, уровня доверия общественности к деятельности Фонда как финансового института.

14 ноября 2014 года советом директоров АО «ИФК» была утверждена стратегия развития Фонда на 2014–2023 годы.

Согласно принципиально новой стратегии, Фонд взял курс на становление в качестве профессиональной управляющей компании в области реструктуризации и управления стрессовыми активами. Основными стратегическими направлениями деятельности Фонда являются:

- реструктуризация активов;
- ведение претензионно-исковой работы;
- управление стрессовыми активами;
- консалтинговая деятельность.

Проводя работу по взысканию задолженности, Фондом был наработан уникальный опыт. Именно этот опыт стал одним из основных факторов по передаче на баланс Фонду задолженности по ранее выданным кредитам одного из крупнейших институтов развития Казахстана – АО «БАНК-1» – для продолжения работы по проведению реструктуризации и взысканию задолженности. В результате между Фондом и АО «БАНК-1» подписано 36 договоров цессии на общую сумму порядка 63 млрд тенге.

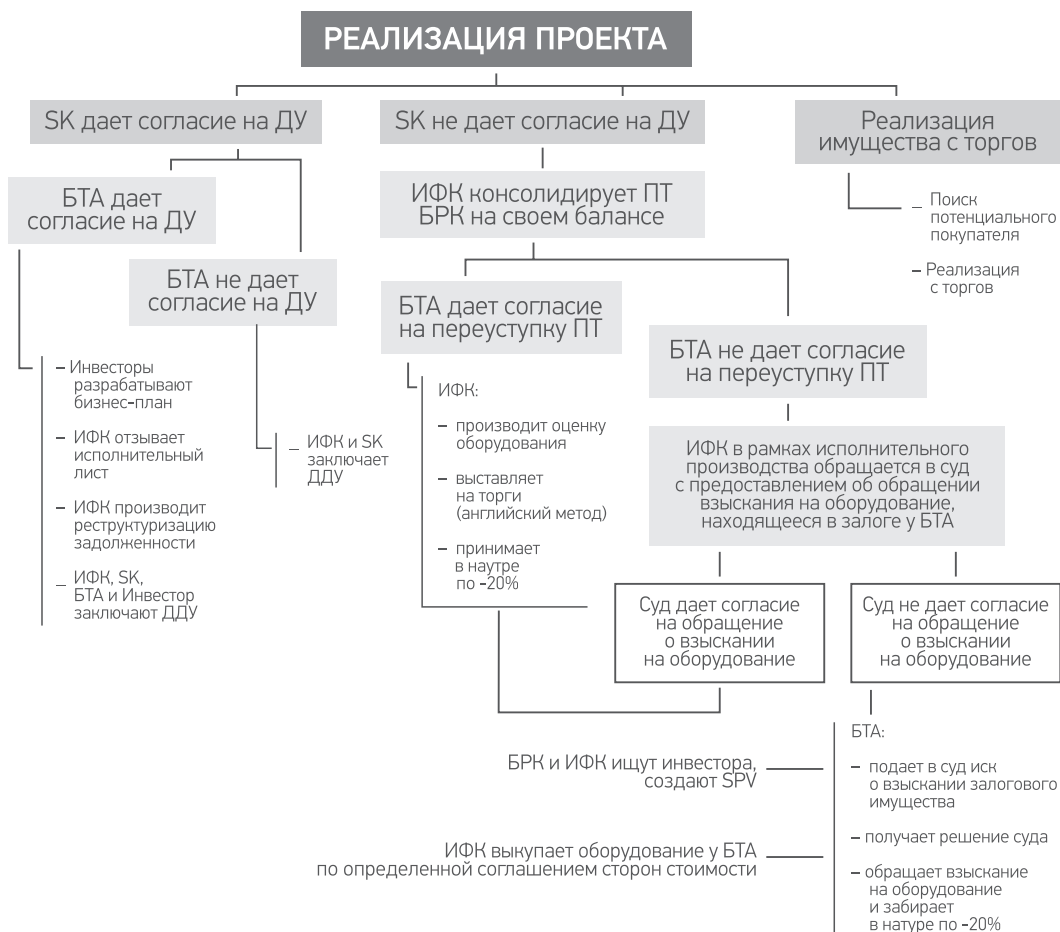
Приложение № 14 «Права требования к ТОО «СК»

Задолженность	Сумма, USD
Основной долг	102 843 000,0

Вознаграждение	41 929 207,0
Пени/штрафы	63 885 283,6
Итого	208 657 490,6
Справедливая стоимость, тыс. тенге	7 899 917,8

Приложение № 15
«Обеспечение прав требования АО «БАНК-1» на момент дефолта»

№, п/п	Наименование	Литер	Общая площадь, кв.м	Оценочная стоимость (по последней оценке)	Козф. лик-ти	Текущая залоговая стоимость (по заключению АО «БАНК-1»)
1	Земельные участки *		601 071,0	10 298 401	0,77	7 940 937
2	Склад сыпучих материалов	А	7 243,0	4 260 417	0,8	3 408 333
3	Склад огнеупоров и электродов	Б	465,6	268 287	0,8	214 630,5
4	Склад готовой продукции	В	932,6	526 824	0,8	421 459,5
5	Корпус газоочистки	Д	814,8	3 568 795	0,8	2 855 037
6	Главный корпус	Е	18 465,0	60 621 069	0,8	48 496 855
7	здания гараж	К	1 075,5	690 103	0,8	552 082
8	здание водоподготовки	З, I	302,0	755 545	0,8	604 435
9	здание АБК	Н	3 671,1	4 889 556	0,8	3 911 644,5
10	здание проходной	Л	25,9	11 308	0,8	9 046,5
11	здание проходной	М	25,9	11 308	0,8	9 046,5
12	газгольдерная (тех. паспорт)	П, п	13,4	15 151	0	0
13	тракт подачи сыпучих материалов	Р	538,4	694 596	0,8	555 676,5
14	временный склад для хранения оборудования	С	2 272,7	1 953 852	0,8	1 563 081
15	здание трансформаторной подстанции	И	114,9	56 890	0,8	45 511,5
16	водонапорная башня	І	166,0	98 365	0,8	78 691,5
17	противопожарный резервуар (тех. паспорт)	Ж, I, II	32,6	643 008	0	0
18	железная дорога с бетонной площадкой для разгрузки (акт ввода)	І	2,70496 км	1 654 134	0	0
19	кабельная эстакада (линии электропередач 6 кВ, 35 кВ) (акт ввода)	-	1360 м – 35 кВ 1520 м – 6 кВ	356 197	0	0
ИТОГО				91 373 811		70 666 471,5



В рамках работы по проекту АО «ИФК» была выбрана стратегия, направленная на консолидацию движимого и недвижимого имущества завода по производству металлического кремния с последующей реализацией доли потенциальному инвестору.

Следует отметить, что при заключении договора цессии между АО «БАНК-1» и АО «ИФК» риски понесения дополнительных расходов были учтены, однако, принимая во внимание специфику производства, а также административный и финансовый ресурсы предыдущих собственников предприятия, после подписания договора цессии АО «ИФК» столкнулось с рядом таких текущих вопросов и рисков, как:

1. Поиск, выявление, взыскание и консолидация производственных активов, оформленных на разных собственников, в т. ч. компании с иностранным участием, входящие в группу компаний ТОО «СК»;
2. Риск утраты объектов залогового обеспечения по причине финансирования

проекта из нескольких источников (БВУ), имеющих аналогичные права требования на активы ТОО «СК». Кроме того, существенным был риск утраты целостности объекта, т. к. оборудование завода было оформлено в АО «БАНК-2», а недвижимость (помещения завода) оформлена в АО «БАНК-1»;

3. Риск утраты объекта в случае возможного банкротства предприятия, либо потеря существующих позиций АО «ИФК» в судебных инстанциях в результате ошибочных претензионно-исковых мероприятий;
4. Социальные риски. Необходимость выплаты долгов по заработной плате и сохранения порядка 500 рабочих мест во избежание социальной напряженности;
5. Необходимость в обеспечении сохранности имущества и исключения саботажа со стороны собственников, направленного на выведение из строя оборудования и ухудшения состояния залогов. Так, в результате саботирующих действий предыдущих собственников печи завода были остановлены в принудительном аварийном порядке. Кроме того, в процессе работы по взысканию неоднократно пресекались попытки вывода предыдущими акционерами активов путем передачи в порядке отступного залога связанным компаниям, а также попытки вывоза документации (технической и финансовой) с территории завода;
6. Необходимость восстановления и поддержания завода в технически исправном состоянии;
7. Необходимость решения вопросов по снижению тарифов на электроэнергию, т. к. рентабельность проекта напрямую зависит от стоимости энергоресурсов.

В рамках реализации выбранной АО «ИФК» стратегии по проекту на протяжении 2013 г. АО «БАНК-1»/ИФК в целях возврата активов государству проводились многочисленные претензионно-исковые мероприятия, направленные на консолидацию активов и локализацию угрозы банкротства, инициированного акционерами предприятия.

В указанном периоде АО «БАНК-1»/ИФК в целях возврата активов государству неоднократно инициировали проведение переговоров с АО «БАНК-1», в т. ч. с привлечением АО «ФНБ «Самрук-Казына», правительства и иных исполнительных органов, на предмет передачи (выкупа) прав требований у АО «БТА». Однако в связи с нежеланием БТА данные переговоры ни к чему не привели.

28 июня 2013 года с участием руководства АО «НУХ «Байтерек» (далее – Холдинг), представителей АО «НГК «Тау-Кен Самрук», АО «БАНК-1», АО «ИФК» и АО «БАНК-2» был проведен выезд на ТОО «СК» (далее – Компания) и состоялась встреча с руководством компании. Также под председательством акима Карагандинской области было проведено совещание, на котором обсуждались ряд проблемных вопросов, в том числе выкуп залогового обеспечения у АО «БАНК-2» с последующей консолидацией активов в «ИФК».

В целом Холдинг по согласованию с «ИФК» рассматривает возможность консолидации прав требований АО «БАНК-1» и АО «БАНК-2» к Компании на балансе «ИФК». Общий размер задолженности Компании перед АО «БАНК-1», включая основной долг, вознаграждение и неустойку, составляет 212,4 млн долл. США. Передача прав требований из АО «БАНК-1» в «ИФК» осуществляется по балансовой стоимости прав требований по основному долгу за вычетом провизий. «ИФК» предлагает АО «БАНК-2» рассмотреть аналогичный подход.

В целях осуществления мероприятий по оценке рентабельности в рамках проводимого анализа проекта «ИФК» были направлены соответствующие запросы в Компанию и акимат Карагандинской области.

Также в адрес АО «БАНК-2» был направлен запрос касательно рассмотрения

возможности переуступки прав требований к Компании в пользу «ИФК» по справедливой рыночной стоимости передаваемых прав требований, но при условии, что эта стоимость не будет превышать балансовую стоимость за минусом сформированных провизий по состоянию на последнюю отчетную дату. Помимо этого, «ИФК» запросил информацию о сумме задолженности Компании перед АО «БАНК-2» в разбивке по следующим статьям: основной долг, начисленное вознаграждение, пени и штрафы, а также размер провизий по основному долгу по состоянию на последнюю отчетную дату. Информация по провизиям АО «БАНК-2» представлена не была.

В свою очередь АО «БАНК-2» уведомило ИФК об инициации мероприятий по независимой оценке справедливой стоимости прав требований к Компании и рассмотрению возможности заключения договора на оказание услуг по оценке прав требований к Компании с ТОО «Делойт ТСФ».

9 августа руководством Холдинга, АО «БАНК-1» и «ИФК» была проведена встреча с акционерами Компании – ГК «Великан», НПО «Юпитер» и «ThyssenKrupp» (далее – Акционеры), в ходе которой им было предложено рефинансировать задолженность перед АО «БАНК-1» в российских банках, после чего АО «БАНК-1» реструктурирует свои права и требования к Компании и возьмет на себя переговоры с АО «БАНК-2». В противном случае были обозначены намерения об обращении АО «БАНК-2» взыскания на залоговое обеспечение Компании, создании новой SPV, на баланс которой будет передано взысканное имущество, и продолжится работа по взысканию оставшейся части требований. Письмом от 5 сентября 2013 года акционеры отклонили предложение Холдинга, не предоставив встречного предложения.

Холдингом была проведена встреча с ОК «РУСАЛ» (далее – РУСАЛ), в ходе которой РУСАЛ выразил заинтересованность в проекте. Было получено видение РУСАЛ, которое включает в себя:

- обращение Банками/ИФК взыскания на имущество, ликвидацию Компании и создание SPV, на которой консолидируются активы/имущество;
- заключение между РУСАЛ и SPV на этапе запуска производства договора доверительного управления с опционом на последующую передачу SPV в собственность РУСАЛ и соглашения о поставках кремния;
- предполагаемая доля участия РУСАЛ в SPV, цена за последующий выкуп SPV и стоимость закупа металлического кремния у SPV не раскрыты.

Так как в залоге у АО «БАНК-2» находится не сам твердый предмет залога (оборудование), а только право требования имущества (оборудования), поступающего в будущем, тогда как оборудование уже было смонтировано и являлось неотъемлемой частью производственного комплекса, на данное имущество АО «ИФК» также было обращено взыскание.

Таким образом, на конец 2014г. на балансе АО «ИФК» было сконсолидировано, а впоследствии передано в уставный капитал дочерней организации АО «ИФК» 100% активов ТОО «СК», а также была выкуплена у АО «НК «СПК «Сарыарка» доля (90,1%) в уставном капитале ТОО «СМ» (рудник Кумтас, который обеспечивает потребность производства металлургического кремния основным сырьем – кварцитом). Общая стоимость взысканного имущества составила 13 026 414 тыс. тенге против справедливой стоимости определенной по договору цессии – 7 899 917 тыс. тенге.

Кроме того, АО «ИФК» была осуществлена выплата задолженности ТОО «СК» по заработной плате сотрудникам, при этом АО «ИФК», являясь государственным институтом развития, произвело выплату всей суммы задолженности по заработной плате, возникшей у ТОО «СК» перед сотрудниками, в срок до 6 месяцев с даты заключения договора цессии.

Параллельно претензионно-исковым мероприятиям, направленным на взыскание и консолидацию активов ТОО «СК», АО «ИФК» были предприняты все необходимые меры по восстановлению и поддержанию завода в технически исправном состоянии.

Понимая важность и уникальность данного производства, необходимость поддержания его рабочего технического состояния, сохранения технического персонала, снижения социальной напряженности, а также отсутствие адекватных действий со стороны заемщика, **стратегической задачей** «ИФК» являлось оздоровление проекта.

Так, при поддержке правительства и местных исполнительных органов 15.01.2014 в г. Караганде между АО «ИФК» и АО «Горняк» было подписано соглашение о сотрудничестве, в рамках которого АО «Горняк» приняло обязательство вложить в первоначальные процедуры оздоровления предприятия порядка 2,1 млрд тенге. Указанные денежные средства предназначены для дальнейшей оплаты труда сотрудников предприятия, обеспечения сохранности имущественного комплекса, проведения технического аудита, пуско-наладочных и восстановительных работ.

Таким образом, в то время пока АО «ИФК» занималось поиском, взысканием и консолидацией активов, а также проведением сопутствующих мероприятий (оформление, регистрация активов, снятие арестов, урегулирование хозяйственных споров, оплата налоговых задолженностей), АО «Горняк» провело технический аудит с привлечением специалистов «ThyssenKruppManpex» (Германия), анализ рынка металлургического кремния, а также ряд других исследований и восстановительных работ.

Так, с 02.09.2014 по 10.10.2014 АО «ИФК» совместно с АО «Горняк» был осуществлен пуск и разогрев («розжиг») рудно-термической печи № 1 завода и произведен выпуск первой продукции.

В настоящее время АО «Горняк» предоставило оферту по выкупу производственного комплекса, ранее принадлежащего ТОО «СК», в связи с чем специалистами АО «ИФК» и АО «Горняк» проводятся мероприятия по структурированию сделки (см. таблицу 1 «Стоимость имущества и затрат «ИФК» = Стоимость реализации»)

Таблица 1

Составляющие	тыс. тенге
Балансовая стоимость имущества	13 056 414
Имущественный комплекс 22 ед.	3 727 431
Имущественный комплекс 10 ед.	505 278
Технологическое оборудование	7 911 414
Тепловоз	79 062
Прочие активы	803 229
Затраты, понесенные фондом	521 866
Охрана имущества зависимых компаний частным судебным исполнителем	69 813
Расходы по перевозке работников	2 370
Аренда помещения и имущества	1 815
Заработная плата сотрудников	143 245
Совершение исполнительных действий	12 660
Налог на имущество	42 441
Вознаграждение частного судебного исполнителя	237 342
Налог на землю	12 180
Покупка 90,1% доли Кумтас	140 073
Итого:	13 578 280

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«КАЗАХСТАНСКИЙ ФОНД
ГАРАНТИРОВАНИЯ
ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ»

УРЕГУЛИРОВАНИЕ ГАРАНТИЙНОГО СЛУЧАЯ

43

Дисциплина:
«Ипотечное кредитование»

Авторы:
*Даданбекова А.Е.,
директор департамента
бухгалтерского учета
и бюджетного планирования
АО «КФГИК»*

*Сейтказиева А.Ж.,
начальник управления
мониторинга и обработки гарантий
департамента гарантирования
АО «КФГИК»*

*Арифханова А.А.,
главный менеджер управления
мониторинга и обработки гарантий
департамента гарантирования
АО «КФГИК»*

*Мархаева Б.А.,
д. э. н., доцент
Высшей школы финансов
и менеджмента НОУ «AlmaU»*

КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КФГИК»

Акционерное общество «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов» (далее – АО «КФГИК») – участник рынка ипотечного кредитования со 100%-ной долей государства в акционерном капитале. Миссия АО «КФГИК» определена как *механизм повышения доступности ипотечных кредитов широким слоям населения Республики Казахстан в целях реализации государственной жилищной политики путем разделения кредитных рисков с кредиторами и оптимизации дифференциации ипотечных рисков в целях сохранения устойчивости финансового сектора республики.*

АО «КФГИК» создано в 2003 году и, как свидетельствует письменный документ, зафиксированный в правительственной канцелярии, должно работать *в целях повышения доступности жилья для широких слоев населения страны.* Деятельность АО «КФГИК» направлена на оказание содействия банкам в предоставлении доступных ипотечных кредитов населению и осуществление программ кредитования граждан путем разделения с кредиторами кредитных рисков. Создавая такую организацию, Правительство Казахстана исходило из базовых установок государственной внутренней политики в области жилищного строительства и социальной поддержки молодых семей, которая последовательно проводится в стране с момента обретения независимости. Гарантирование ипотечных кредитов дает возможность банкам проводить более открытую политику по выдаче кредитов на приобретение жилья без увеличения уровня кредитных рисков.

АО «КФГИК» является некоммерческой организацией и поэтому не ставит своей основной целью получение прибыли. Главная задача – поддержка социально уязвимых слоев населения.

Кредиты, получающие гарантию, должны соответствовать определенным требованиям АО «КФГИК». Эти требования включают: проведение комплекса мероприятий по предварительной квалификации заемщика, оценке его платежеспособности и ликвидности недвижимого имущества.

Своим партнерам – банкам АО «КФГИК» при гарантировании ипотечных займов предлагает использовать 7 моделей гарантирования.

- модель № 1 «30% от суммы ипотечного займа»;
- модель № 2 «40% от суммы требований кредитора»;
- модель № 5 «40% от суммы ипотечного займа»;
- модель № 3 «50% от суммы чистых убытков»;
- модель № 7 «15% от суммы ипотечного займа»;
- модель № 2.2 «30% от суммы требований выплаты»;
- модель № 4 «100% от суммы чистых убытков».*

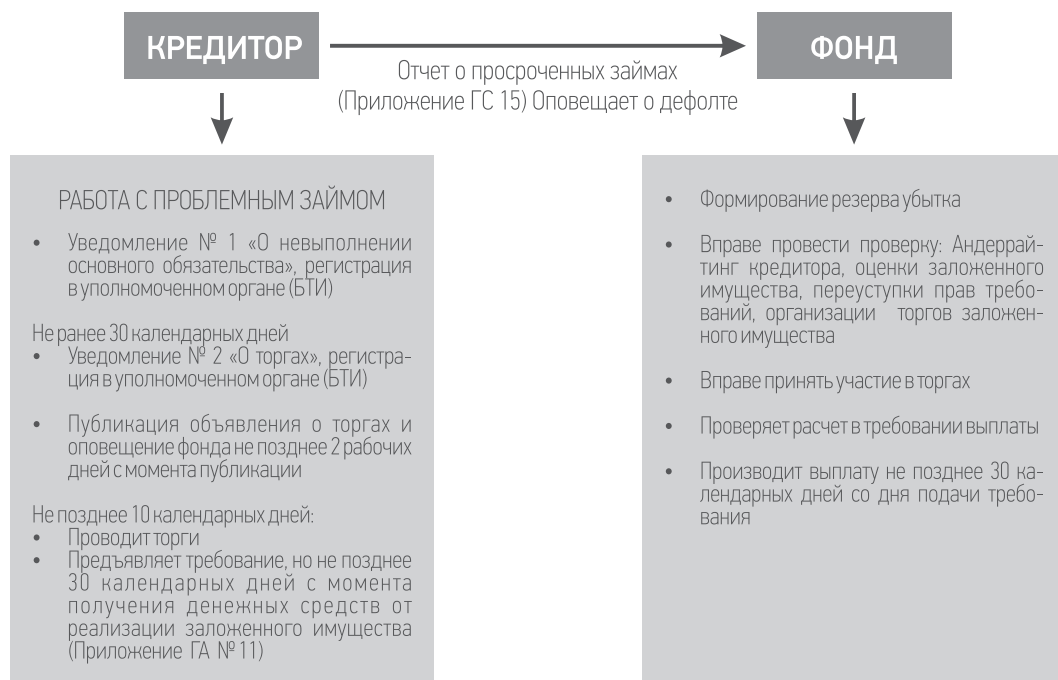
* Применяется при гарантировании ипотечных займов, выданных в рамках госпрограмм.

Сегодня АО «КФГИК» предлагает семь моделей обслуживания в зависимости от размера гарантийного покрытия – от 15% до 50% от суммы ипотечного займа и до 100% от суммы чистого убытка кредиторов по государственным программам. Каждая модель устанавливает способ определения (расчета) максимального размера гарантийного покрытия, которое принимает на себя АО «КФГИК».

При наступлении гарантийного случая (дефолт заемщика или снижение стоимости заложенного недвижимого имущества) кредитор может предъявить АО «КФГИК» требование выплаты (рис. 1).

Рис. 1

Схема взаимодействия кредитора и АО «КФГИК» при наступлении гарантийного случая



На основе анализа состояния рынка недвижимости на момент торгов и проверки расчетов, представленных в требовании выплаты, АО «КФГИК» принимает решение о выплате (выплатить/отказаться).

Вам предлагается роль менеджера АО «КФГИК», который должен принять решение «выплатить или отказать» по двум требованиям о выплате, первое из которых предъявлено по ипотечному займу, выданному по рыночной программе банка-кредитора, второе – по займу, полученному в рамках Госпрограммы развития жилищного строительства на 2005-2007 гг.

Дополнительную информацию можно получить на официальном сайте АО «КФГИК» <http://mgf.kz>.

Суть механизма гарантирования ипотечных кредитов заключается в следующем. АО «КФГИК» выступает гарантом исполнения обязательств заемщиком по ипотечному кредиту перед кредитором, тем самым перекладывает часть ипотечных рисков кредитора на себя. Речь идет о рисках возможной утери платежеспособности заемщиком или снижении ликвидационной стоимости заложенного недвижимого имущества в период действия ипотечного договора. Гарантируя ипотечные кредиты в АО «КФГИК», кредитор снижает эти риски и может больше выдать ипотечных кредитов, доступных населению.

Рис. 2

Наступление гарантийного случая



Система гарантирования ипотечных кредитов предусматривает осуществление выплат в размере частичной или полной компенсации ущерба, нанесенного интересам кредитора в результате неисполнения заемщиком обязательств по договору ипотечного жилищного займа, в случае снижения рыночной стоимости жилья, выступающего залоговым имуществом по ипотечному жилищному займу (рис. 2), и гарантирует выплаты по ипотечным кредитам на протяжении всего их срока. Понятно, что максимальный размер покрытия по гарантии АО «КФГИК» не должен превышать чистые убытки кредитора.

Пример расчета гарантийного покрытия при гарантировании ипотечного займа с использованием модели № 3 – 50% от суммы чистых убытков представлен ниже в таблице 1.

Расчет гарантийного покрытия по модели № 3 – 50% от суммы убытков кредитора

№	Наименование показателя	
1	Стоимость жилья	10 000
2	К/З (кредит/залог)	85%
3	Размер кредита (срок кредита 10 лет)	8 500
4	Размер гарантируемого покрытия	50%
5	Сумма требований в случае дефолта (на 2-й год обслуживания займа)	7 790
6	Непогашенный остаток основного долга	7 225
7	Просроченные проценты	425
8	Расходы по содержанию имущества (включая налоги на имущество, страхование)	80
9	Юридические расходы	60
10	Максимальный уровень гарантируемого покрытия	-
11	Стоимость реализации имущества (55% от первоначальной стоимости)	5 500
12	Убытки кредитора до возмещения	2 290
13	Сумма возмещения	1 145
14	Убытки кредитора после возмещения	1 145

ЗАДАНИЕ

Необходимо проверить корректность расчета размера гарантийного покрытия по двум заемщикам, используя пример в таблице 1, и ответить на следующие вопросы:

- По какому из требований АО «КФГИК» произведена выплата?
- Почему АО «КФГИК» отказано в выплате по одному из требований?

Ситуация: В АО «КФГИК» поступили требования выплаты по двум гарантийным обязательствам: первое требование – по ипотечному займу Иванова И., выданному в рамках рыночной программы банка-партнера; второе требование – по займу Ахметова А., выданному по Госпрограмме развития жилищного строительства на 2005-2007 гг.

Оба обращения соответствуют установленным АО «КФГИК» требованиям и представлены ниже в *таблицах 2 и 3.*

Требование выплаты по гарантийному обязательству № 1:

Заемщик Иванов И. получил ипотечный заем в сумме 14 064 100 тенге на приобретение в г. Алматы 3-хкомнатной квартиры общей площадью 92,1 кв. м. Заем выдан под гарантию АО «КФГИК» по модели № 5 – 40% от суммы ипотечного займа. Первоначальный взнос по кредиту составил 10%.

Таблица 2

Залоговое обеспечение – приобретаемое имущество

Требование выплаты по гарантийному обязательству № 1	
1. Наименование подразделения Кредитора (Вторичного кредитора)	Банк X
2. Местонахождение подразделения Кредитора (Вторичного кредитора)	г. Алматы
3. Генеральное соглашение, номер, дата	XXX
4. ФИО Заемщика	Иванов И.
5. РНН Заемщика	XXX
6. Удостоверение личности Заемщика	XXX
7. Место нахождения заложенного Имущества	г. Алматы
8. Залоговая стоимость Имущества	11 582 200
9. Оценочная стоимость Имущества:	
9.1. на момент выдачи ипотечного жилищного займа	16 546 000
9.2. на момент начала организации торгов	12 570 000
10. Гарантийное обязательство, номер, дата	XXX
11. Модель гарантирования	5
12. Номер Плана	XXX
13. Тип вознаграждения	XXX
14. Размер Вознаграждения	XXX
15. Дата выдачи Ипотечного жилищного займа	28.02.2007
16. Сумма Ипотечного жилищного займа на дату выдачи, тенге	14 064 100
17. Ставка вознаграждения по Ипотечному жилищному займу	13

18. Срок действия договора Ипотечного жилищного займа	240
19. Дата наступления Дефолта	01.12.2008
20. Количество дней просрочки до даты реализации заложенного Имущества	534
21. Дата регистрации в уполномоченном органе:	
а) уведомления о неисполнении основного обязательства	XXX
б) уведомления о торгах на заложенное Имущество	XXX
22. Дата публикации объявления о торгах	XXX
23. Дата проведения торгов	XXX
24. Сумма требований Кредитора (Вторичного кредитора) по ипотечному жилищному займу (ИЖЗ), в том числе:	14 894 386
24.1. сумма основного долга по Ипотечному жилищному займу на дату Дефолта;	13 780 606
24.2. сумма неуплаченного Вознаграждения по Ипотечному жилищному займу на дату реализации заложенного Имущества, но не более чем за 5 месяцев с даты Дефолта;	909 500
24.3. сумма судебных расходов по реализации заложенного Имущества;	0
24.4. сумма налогов и сборов, уплаченных Кредитором (Вторичным кредитором);	174 381
24.5. сумма коммунальных платежей, уплаченных Кредитором (Вторичным кредитором);	0
24.6. сумма расходов, связанных с сохранностью заложенного Имущества, понесенных Кредитором (Вторичным кредитором);	0
24.7. сумма иных расходов, связанных с реализацией заложенного Имущества, понесенных Кредитором (Вторичным кредитором) (оплата публикации объявления о торгах и т. п.).	21 900
25. Сумма, вырученная от реализации заложенного Имущества на торгах	11 200 000
26. Сумма Чистых убытков Кредитора	3 694 386
27. Сумма максимального размера выплаты по Модели гарантирования	40
28. Сумма, причитающаяся к выплате АО «КФГИК»	3 694 386

Настоящим Кредитор (Вторичный кредитор) подтверждает: достоверность вышеизложенной информации; документальную обоснованность вышеуказанных сумм (документы прилагаются к настоящему Требованию); свою ответственность за предоставление полного пакета документов по Ипотечному жилищному займу, выданному под Гарантийное обязательство АО «КФГИК» и подтверждения понесенных им (ею) расходов.

<i>ФИО, должность уполномоченного лица подразделения Кредитора</i>	<i>Подпись уполно- моченного лица подразделения Кредитора</i>	<i>Дата</i>
--	---	-------------

Требование выплаты по гарантийному обязательству № 2:

Заемщик Ахметов А. получил ипотечный заем в сумме 4 759 000 тенге на приобретение в г. Таразе 3-хкомнатной квартиры общей площадью 75,2 кв. м. Заем выдан под гарантию АО «КФГИК» по модели № 4 – 100% от суммы чистых убытков. Первоначальный взнос по кредиту составил 10%.

Таблица 3

Залоговое обеспечение – приобретаемое имущество

Требование выплаты по гарантийному обязательству № 2	
1. Наименование подразделения Кредитора (Вторичного кредитора)	Банк Y
2. Местонахождение подразделения Кредитора (Вторичного кредитора)	г. Тараз
3. Генеральное соглашение, номер, дата	XXX
4. ФИО Заемщика	Ахметов А.
5. РНН Заемщика	XXX
6. Удостоверение личности Заемщика	XXX
7. Место нахождения заложенного Имущества	г. Тараз
8. Залоговая стоимость Имущества	5 564 800
9. Оценочная стоимость Имущества:	
9.1. на момент выдачи Ипотечного жилищного займа	4 759 934
9.2. на момент начала организации торгов	4 999 856
10. Гарантийное обязательство, номер, дата	XXX
11. Модель гарантирования	4
12. Номер Плана	XXX
13. Тип вознаграждения	XXX
14. Размер Вознаграждения	XXX
15. Дата выдачи Ипотечного жилищного займа	29.12.2010
16. Сумма Ипотечного жилищного займа на дату выдачи, тенге	4 759 000

17. Ставка вознаграждения по Ипотечному жилищному займу	10
18. Срок действия договора Ипотечного жилищного займа	120
19. Дата наступления Дефолта	16.04.2012
20. Количество дней просрочки до даты реализации заложенного Имущества	275
21. Дата регистрации в уполномоченном органе:	
а) уведомления о неисполнении основного обязательства	XXX
б) уведомления о торгах на заложенное Имущество	XXX
22. Дата публикации объявления о торгах	XXX
23. Дата проведения торгов	XXX
24. Сумма требований Кредитора (Вторичного кредитора) по ИЖЗ, в том числе:	4 576 576
24.1. сумма основного долга по Ипотечному жилищному займу на дату Дефолта;	4 232 578
24.2. сумма неуплаченного Вознаграждения по Ипотечному жилищному займу на дату реализации заложенного Имущества, но не более чем за 5 месяцев с даты Дефолта;	274 998
24.3. сумма судебных расходов по реализации заложенного Имущества;	0
24.4. сумма налогов и сборов, уплаченных Кредитором (Вторичным кредитором);	54 000
24.5. сумма коммунальных платежей, уплаченных Кредитором (Вторичным кредитором);	
24.6. сумма расходов, связанных с сохранностью заложенного Имущества, понесенных Кредитором (Вторичным кредитором);	0
24.7. сумма иных расходов, связанных с реализацией заложенного Имущества, понесенных Кредитором (Вторичным кредитором) (оплата публикации объявления о торгах и т. п.).	15 000
25. Сумма, вырученная от реализации заложенного Имущества на торгах	3 006 856
26. Сумма Чистых убытков Кредитора	1 569 720
27. Сумма максимального размера выплаты по Модели гарантирования	100
28. Сумма, причитающаяся к выплате АО «КФГИК»	1 569 720

Настоящим Кредитор (Вторичный кредитор) подтверждает:
достоверность вышеизложенной информации;
документальную обоснованность вышеуказанных сумм (документы прилагаются к настоящему Требованию);
свою ответственность за предоставление полного пакета документов по Ипотечному жилищному займу, выданному под Гарантийное обязательство АО «КФГИК», и подтверждение понесенных им (ею) расходов.

*ФИО, должность уполномоченного лица
подразделения Кредитора*

*Подпись уполномоченного
лица подразделения
Кредитора*

Дата

24

СМЕНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дисциплина:
«Ипотечное кредитование»

Авторы:
*Даданбекова А.Е.,
директор департамента
бухгалтерского учета и бюджетного
планирования АО «КФГИК»*

*Сейтказиева А.Ж.,
начальник управления мониторинга
и обработки гарантий департамента
гарантирования АО «КФГИК»*

*Арифханова А.А.,
главный менеджер управления
мониторинга и обработки
гарантий департамента
гарантирования АО «КФГИК»*

*Мархаева Б.А.,
д. э. н., доцент
Высшей школы финансов
и менеджмента НОУ «AlmaU»*

АО «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов» (далее – АО «КФГИК») создано в целях реализации государственной жилищной политики в Казахстане. Объект гарантирования – ипотечные жилищные займы. Гарантирование жилищных займов со стороны АО «КФГИК» стимулирует банки снижать размеры первоначального взноса и ставок вознаграждения, увеличивать сроки займов и делать их доступными для населения с доходами среднего и ниже среднего уровня. Область применения продуктов АО «КФГИК» – рынок ипотечного кредитования жилья Республики Казахстан. С участием АО «КФГИК» успешно реализованы две предыдущие Государственные программы развития жилищного строительства на 2005-2007 гг. и 2008-2010 гг. Более подробную информацию о деятельности АО «КФГИК» можно получить на сайте <http://mgf.kz>

НЕМНОГО ЦИФР

В 2014 году обеспеченность населения жильем (отношение общей площади жилищ к численности населения) в Казахстане составила 20,9 кв. м. Вместе с тем в соответствии с социальными стандартами ООН для обеспечения качества жизни на одного жителя должно приходиться не менее 30 кв. м.¹ По данному показателю Казахстан отстает от Российской Федерации (23,4 кв. м.), Польши (25 кв. м.), Германии (39 кв. м.) и США (69,7 кв. м.).

Опыт зарубежных стран показывает, что для кардинального улучшения жилищной обеспеченности в приемлемые сроки (на протяжении жизненного цикла одного поколения) строительная активность должна составлять около 1 кв. м/чел. в год. Например, в период интенсивного решения жилищной проблемы в Японии ежегодно строилось 0,9-1 кв. м жилья на человека, в США –

¹ http://marketing.rbc.ru/reviews/realty/chapter_1_1.shtml

0,7-0,8 кв. м, во Франции и Германии – около 0,7 кв. м, Китай длительное время поддерживает строительную активность на уровне 1 кв. м/чел.

В то же время в соответствии с «Программой развития регионов до 2020 года» в период 2015-2020 годов в Казахстане запланирована строительная активность в пределах 0,4-0,5 кв. м/чел. в год. В указанный период ожидается строительство 38,1 млн кв. м жилья.

Для достижения в Казахстане строительной активности на уровне около 1 кв. м/чел. необходимо увеличить ежегодный объем жилищного строительства до 17 млн кв. м.

Наибольшим потенциалом для улучшения жилищной обеспеченности населения является стимулирование строительства многоквартирных домов. Так, из 7,5 млн кв. м жилых домов, построенных в 2014 году, только 3,4 млн кв. м (46%), пришлось на жилые дома этажностью пять и выше этажей, столько же было построено одноэтажных домов (в основном индивидуальное жилищное строительство – ИЖС)¹.

На сегодняшний день объем спроса на жилую недвижимость в Казахстане значительно превышает объем предложения. Так, обеспеченность населения жильем в Казахстане за последние десять лет выросла на 19% (с 17,6 кв. м в 2004 году до 20,9 кв. м в 2014 году), при этом реальные денежные доходы населения за этот же период выросли в 3,2 раза². Ожидается, что продолжающийся рост численности населения, урбанизация и повышение средних доходов населения в Казахстане будут способствовать росту спроса на жилье в долгосрочной перспективе.

В то же время отстающие темпы жилищного строительства и недостаточное предложение на рынке жилья могут стать причиной дальнейшего роста цен на жилье. При этом важно учитывать, что основным источником финансирования жилищного строительства являются частные инвестиции – 53% в 2014 году, в то время как государственный сектор занимает 21%, а заемные средства – 26%³. В условиях неразвитости фондового рынка и других финансовых инструментов частные инвесторы свои сбережения в основном вкладывают в двух форматах – инвестиции в строительство жилой недвижимости (5% от общего объема сбережений) и депозиты банков (95%). На начало 2015 года вклады физических лиц в банках составили 4 397 млрд тенге (более 23 млрд долл. США), что в 14 раз превышает общий объем инвестиций в жилищное строительство в 2014 году⁴.

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ АО «КФГИК»

В начале 2000-х годов ипотечное кредитование было одним из наиболее динамично развивающихся продуктов финансового рынка Казахстана. Однако доступность этих кредитов на тот период по причине высоких процентных ставок и относительно небольших сроков кредитования оставалась ограниченной для широких слоев населения. Такие условия предоставления ипотечных кредитов были обусловлены стремлением банков снизить свои кредитные риски. Но эти меры не были способны полностью избавить кредитора от кредитных рисков, так как кредитор (банк) не был застрахован от неустойчивости уровня цен на недвижимость. И в случае невозврата кредита, и при существенном снижении цен на жилье, реализация заложенного имущества не покрывала убытки кредитора.

¹ Комитет по статистике Министерства национальной экономики РК.

² Комитет по статистике Министерства национальной экономики РК.

³ Комитет по статистике Министерства национальной экономики РК.

⁴ Национальный Банк Республики Казахстан.

Для повышения обеспеченности граждан жильем путем расширения доступа населения к системе ипотечного кредитования, улучшения качества предоставляемых услуг и снижения риска невозврата кредитов, в ноябре 2003 года было создан государственный финансовый институт развития – АО «КФГИК». Это некоммерческая организация, созданная Национальным банком Республики Казахстан (постановление правления Национального банка Республики Казахстан от 27.10.03 № 386) в соответствии с концепцией развития финансового сектора Республики Казахстан на 2003-2006 годы (постановление Правительства Республики Казахстан от 28.07.03 № 753).

АО «КФГИК» использует в своей деятельности опыт государственной Федеральной жилищной администрации (ФЖА), созданной Правительством США в 1934 г. и прошедшей испытания несколькими системными кризисами в этой стране. Деятельность ФЖА направлена на реализацию специальных программ страхования при приобретении жилья определенными категориями граждан, которые не в состоянии внести первоначальный платеж при ипотечном кредитовании.

В рамках проекта USAID по Программе развития финансового сектора (FSI) специалистами корпорации «Прагма» на основе анализа международного опыта в сфере ипотечного страхования разработана модель гарантирования ипотечного кредитования и осуществлена ее адаптация к условиям Казахстана.

Потенциальные участники системы гарантирования ипотечных кредитов – банки второго уровня и различные финансовые организации. Объектом гарантирования АО «КФГИК» являются ипотечные жилищные займы.

КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КФГИК»

Система гарантирования ипотечных кредитов дает возможность банкам проводить более открытую политику по выдаче кредитов на приобретение жилья без увеличения уровня кредитных рисков. Деятельность системы гарантирования помогла в улучшении жилищных условий порядка 36 тысячам казахстанских семей, не имевшим возможности оплатить высокий первоначальный взнос, а также тем, кто имел невысокий, но стабильный заработок.

Кредиты, получающие гарантию, должны соответствовать определенным требованиям АО «КФГИК», включая комплекс мероприятий по предварительной квалификации заемщика, оценке его платежеспособности и ликвидности недвижимого имущества. Примерами позитивного влияния механизма гарантирования на повышение доступности ипотечных жилищных кредитов населению являются условия специальных программ кредитования для приоритетных категорий граждан с низким уровнем доходов, разработанных в рамках реализации государственных программ развития жилищного строительства в РК.

Участие АО «КФГИК» позволило АО «ИО «Казахстанская ипотечная компания» и банковскому сектору предоставлять приоритетным категориям граждан ипотечные кредиты по госпрограмме 2005-2007 гг. с минимальным первоначальным взносом 10% от стоимости приобретаемого жилья, а АО «Жилстройсбербанк Казахстана» – предварительные жилищные займы по госпрограмме 2008-2010 гг. без первоначального взноса. При содействии АО «КФГИК» порядка 33,5 тысячи семей смогли улучшить свои жилищные условия, получив ипотечные займы на приобретение жилья, построенного за счет средств Республиканского бюджета, на льготных условиях. Для социально уязвимых категорий граждан в рамках госпрограмм жилищного строительства установлены низкие тарифы.

МОДЕЛИ ГАРАНТИРОВАНИЯ

Партнерам АО «КФГИК» при гарантировании ипотечных займов предложено использование 7 моделей гарантирования.

- модель № 1 «30% от суммы ипотечного займа»;
- модель № 2 «40% от суммы требований кредитора»;
- модель № 5 «40% от суммы ипотечного займа»;
- модель № 3 «50% от суммы чистых убытков»;
- модель № 7 «15% от суммы ипотечного займа»;
- модель № 2.2 «30% от суммы требований выплаты»;
- модель № 4 «100% от суммы чистых убытков».*

* Применяется при гарантировании ипотечных займов, выданных в рамках госпрограммы, приобретенных АО «КИК» на условиях «без обратного выкупа» и промежуточных/предварительных жилищных займов АО «ЖССБК». Данная модель была использована при гарантировании свыше 75% портфеля АО «КФГИК».

Суть действующего механизма гарантирования ипотечных кредитов заключается в следующем (рис. 1). АО «КФГИК» выступает гарантом исполнения обязательств заемщиком по ипотечному кредиту перед кредитором, тем самым берет часть ипотечных рисков кредитора на себя. Речь идет о рисках возможной утери платежеспособности заемщиком или снижении ликвидационной стоимости заложенного недвижимого имущества в период действия ипотечного договора. Гарантируя ипотечные кредиты в АО «КФГИК», кредитор снижает эти риски и может больше выдать ипотечных кредитов, доступных населению.

Система гарантирования ипотечных кредитов АО «КФГИК», предлагающая на сегодняшний день семь продуктов в зависимости от размера гарантийного покрытия, предусматривает осуществление выплат в размере частичной или полной компенсации ущерба, нанесенного интересам кредитора в результате неисполнения заемщиком обязательств по договору ипотечного жилищного займа, в случае снижения рыночной стоимости жилья, выступающего залоговым имуществом по ипотечному жилищному займу, и гарантирует выплаты по ипотечным кредитам на протяжении всего их срока.

Рис. 1

Наступление гарантийного случая



Понятно, что максимальный размер покрытия по гарантии АО «КФГИК» не должен быть превышен при выплате чистых убытков кредитора.

Пример расчета гарантийного покрытия при гарантировании ипотечного займа с использованием модели № 3 – 50 % от суммы убытков кредитора приведен в таблице.

№	Наименование показателя	
1	Стоимость жилья	10 000
2	К/З (кредит/залог)	85%
3	Размер кредита (срок кредита 10 лет)	8 500
4	Размер гарантируемого покрытия	50%
5	Сумма требований в случае дефолта (на 2-й год обслуживания займа)	7 790
6	Непогашенный остаток основного долга	7 225
7	Просроченные проценты	425
8	Расходы по содержанию имущества (включая налоги на имущество, страхование)	80
9	Юридические расходы	60
10	Максимальный уровень гарантируемого покрытия	-
11	Стоимость реализации имущества (55% от первоначальной стоимости)	5 500
12	Убытки кредитора до возмещения	2 290
13	Сумма возмещения	1 145
14	Убытки кредитора после возмещения	1 145

СМЕНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ТРИ ВАРИАНТА РЕШЕНИЯ

Доля государственных программ жилищного строительства в общем портфеле выданных обязательств АО «КФГИК» составляет порядка 85%. На сегодняшний день государственные программы развития жилищного строительства 2005-2007 гг. и 2008-2010 гг. при активном участии АО «КФГИК» успешно реализованы. Возложенная миссия выполнена.

В связи с чем перед руководством АО «КФГИК» возникли вопросы:

- *в каком направлении двигаться дальше?*

- *что необходимо предпринять, чтобы вывести Компанию на новый уровень?*

Недвижимость относится к категории наиболее значимых факторов, определяющих полноценную жизнь человека. Поэтому вопросы, связанные с приобретением недвижимости, всегда были и остаются актуальными для людей всего мира независимо от их благосостояния и места проживания.

Учитывая ситуацию на рынке жилья и ипотечного кредитования, а также принимаемая во внимание специфику деятельности и накопленный опыт в реализации госпрограмм, дальнейшее развитие деятельности АО «КФГИК» рассмотрено в следующих направлениях:

1. Дальнейшее совершенствование продуктов гарантирования ипотечных кредитов.
2. Гарантирование арендных платежей в рамках «Программы развития регионов до 2020 года».
3. Гарантирование долевых вкладов в жилищном строительстве.

Дальнейшее совершенствование продуктов гарантирования ипотечных кредитов

В настоящее время система гарантирования ипотечных кредитов объединяет 20 участников (16 банков второго уровня и 4 ипотечных компании), которые успешно используют гарантии АО «КФГИК» для сокращения своих финансовых рисков в кредитовании недвижимости. Сегодня на рынке банковских услуг представлено большое количество новых банковских продуктов, в связи с чем АО «КФГИК» рассматривает возможность разработки по ним новых видов гарантирования и расширения спектра предоставляемых услуг. Примеры: гарантирование коммерческой недвижимости, ремонт жилья и др.

Для развития данного направления АО «КФГИК» проводятся мероприятия как с действующими партнерами, так и новыми участниками для вовлечения их в систему гарантирования ипотечных кредитов. В этих целях проводятся встречи с банками и кредитными организациями по обсуждению перспектив развития дальнейшего сотрудничества в рамках рыночных программ кредиторов, предлагаются действующие продукты гарантирования, рассматриваются условия предлагаемых банками продуктов.

АО «КФГИК» на протяжении своей деятельности, с учетом реалий ипотечного рынка, совершенствует предлагаемые продукты гарантирования с учетом особенностей ипотечных программ кредиторов и их пожеланий.

Совместно с партнерами разработаны ряд программ по увеличению доступности ипотеки для населения. В частности, в рамках развития рыночных программ в 2010 году осуществлен запуск совместной программы с АО «Альянс Банк», предполагающей предоставление ипотечных жилищных займов населению с первоначальным взносом от 10%, сроком кредитования до 20 лет и ставкой вознаграждения – 13%.

С 2011 года АО «КФГИК» курирует ипотечные кредиты, выданные в рамках рыночной программы АО «Банк ЦентрКредит», что позволило гарантировать ипотечные займы с первоначальным взносом от 15%, сроком займа до 20 лет, ставкой вознаграждения 13,5-14% и сроком действия гарантии до текущего К/З – 70%. За 12 лет работы сделано немало, было реализовано много успешных проектов. Эксперты полагают, что казахстанский подход к формированию системы гарантирования ипотеки может быть использован и другими государствами.

Гарантирование арендных платежей в рамках «Программы развития регионов до 2020 года»

Создание условий для развития арендного жилищного строительства было положено введением в действие Закона РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросу развития арендного сектора жилья» от 7 июля 2006 года № 182. Данный закон устанавливает правовое положение и статус, условия найма арендных домов в республике, механизм аренды жилья местными исполнительными органами, налоговое стимулирование строительства арендного жилья, а также определяет особенности функционирования фондов недвижимости в Республике Казахстан.

Арендное жилье местных исполнительных органов – реальная альтернатива ипо-

теке, один из инструментов государственной поддержки, нацеленных на повышение доступности жилья широким слоям населения. Коммунальные арендные дома сегодня рассматриваются в качестве нового инструмента на казахстанском рынке недвижимости, который, по мнению экспертов, позволит решить не только социальные проблемы, но и станет дополнительным источником доходов для государственного бюджета.

В странах с развитой системой арендного жилья на практике применяется арендное страхование, одним из видов которого является страхование арендных платежей.

Страхование арендных платежей – форма страхования, гарантирующая выполнение арендатором периодических платежей по договору аренды. Если арендатор прекращает платежи, страховщик производит регулярные взносы в течение всего оставшегося периода действия договора аренды. Страхование является неотъемлемым и остается в силе до тех пор, пока все застрахованные обязательства не будут выполнены.

Объектом страхования является арендная плата, которую получил бы страхователь, если бы здание не было повреждено или разрушено.

Страхование арендных платежей обеспечивает защиту интересов арендатора по договору аренды при возникновении финансовых трудностей – временной нетрудоспособности, либо потери рабочего места.

Данный вид страхования также является одним из самых легких и эффективных способов обеспечить гарантированное поступление арендной платы для владельца в течение срока действия договора аренды, что, в свою очередь, снижает риск потери дохода от сдачи помещения в аренду. Фактически страхование арендного платежа также является своего рода вариантом страхования потери упущенной выгоды (прибыли от простоя), поскольку арендодатель также теряет прибыль в результате неисполнения условий договора арендатором.

Из опыта страхования арендаторов в некоторых странах

Франция

На финансовом рынке Франции страхование арендаторов является обязательным требованием со стороны владельцев при составлении договоров аренды жилья.

Ранее страховые компании устанавливали жесткие ограничения по страхованию арендаторов, при этом размер арендных платежей по договору не должен был превышать 33% от уровня дохода арендатора. Особое внимание также уделялось стабильности источников получения доходов. В результате семьи с низким уровнем доходов не имели возможность получить доступ к частному рентному сектору недвижимости.

В 2007 году в целях повышения доступности арендного жилья Правительство Франции ввело новую схему страхования GRL (Garantie des risques locatifs – гарантия рисков арендатора). В 2009 году для успешной реализации новой схемы были внесены соответствующие поправки в законодательство по страхованию.

GRL гарантирует ежемесячную арендную плату по договорам аренды, в случае если ее размер не превышает 2000 евро в месяц. Данная схема открыта для всех арендаторов при условии, что размер арендного платежа не превышает 50% от их дохода и арендаторы не имеют иного жилья. В случае финансовых трудностей арендатора гарантируется возмещение арендной платы до момента восстановления финансового положения или истечения срока договора аренды.

Размер страхового взноса в среднем составляет около 3% годовых от договорной суммы.

Для получения страховки GRL арендатор должен подать заявку в правительственное учреждение и получить соответствующее свидетельство о праве для даль-

нейшего обращения в страховую компанию. При этом заявку на страховку можно оформить через интернет.

Заявка на получение страховки GRL может быть отклонена, если размер арендной платы будет расценен завышенным.

Великобритания

Страхование арендных платежей, предлагаемое страховыми компаниями в Великобритании, является добровольным и гарантирует покрытие арендных платежей по договору аренды на срок до 12 месяцев в случае временной нетрудоспособности арендатора: вследствие несчастного случая, болезни, потери рабочего места.

При этом существующая схема дает арендатору возможность выбора страхования как по определенной страховой ситуации, так и от полного спектра указанных возможных причин потери платежеспособности.

Основные требования, предъявляемые страховыми компаниями к арендаторам:

- статус резидента Великобритании;
- возраст от 18 до 64 лет;
- трудовой стаж за последние 6 месяцев с занятостью не менее 16 часов в неделю;
- отсутствие подтвержденных заболеваний, которые могут стать причиной нетрудоспособности в ближайшем будущем.

Размер премии по страхованию зависит от выбранного спектра страхового покрытия, а также от срока начала выплаты арендных платежей при потере трудоспособности, который определяется по усмотрению арендатора: 30 или 90 дней.

Размер страховой премии в среднем составляет:

- при страховании по полному спектру причин нетрудоспособности: 4,24% и 3,61% годовых от договорной суммы (выплата на 31-й и 91-й день страхового случая соответственно);
- при страховании по определенному страховому случаю в отдельности: 2,92% и 2,48% годовых от договорной суммы (выплата на 31-й и 91-й день страхового случая соответственно).

США

В страховой практике США появился новый вид страхования рисков недополучения прибыли от аренды жилья владельцами, предусматривающий возмещение упущенной выгоды в случаях несоблюдения арендаторами условий договора аренды по оплате арендных платежей, что может быть вызвано ухудшением их платежеспособности.

Ведущим оператором на рынке США, осуществляющим данный вид страхования, является корпорация AON.

Страховая программа AON предусматривает возмещение упущенной выгоды владельцу жилья сроком до 6 месяцев, а также расходов на судебные издержки до 1000 долл. США по выселению недобросовестных жильцов.

При осуществлении данного вида страхования в обязательном порядке осуществляется проверка кредитоспособности потенциального арендатора, а также истории (при ее наличии) на предмет недобросовестного исполнения обязательств по договорам аренды за последние 5 лет.

Размер страховой премии зависит от величины месячного арендного платежа и может составлять от 2% до 4,7% от совокупной суммы арендных платежей, подлежащих к уплате, за период страхования.

Как правило, данный вид страхования оплачивается владельцами жилья.

Казахстан

Применение схем гарантирования арендных платежей с использованием международного опыта возможно на финансовом рынке Казахстана при реализации «Программы развития регионов до 2020 года».

АО «КФГИК» предлагает следующий механизм гарантирования арендных платежей в случае принятия второго стратегического направления.

Модель гарантирования предполагает возмещение упущенной выгоды от аренды жилья для владельцев при дефолте арендатора вследствие временной потери трудоспособности арендатора по состоянию здоровья или ухода с работы (при предоставлении подтверждающих документов). При этом за арендатором сохраняется право проживания в арендном жилье на дополнительный срок до 6 месяцев. Дефолтом арендатора считается невыплата арендных платежей сроком более 6 месяцев в случае временной потери трудоспособности, либо потери рабочего места (при предоставлении подтверждающих документов).

При этом АО «КФГИК» покрывает до 6 месяцев арендных платежей за арендаторов, что позволит последним оставаться в арендуемом жилье до 1 года с даты образования просрочки и выправить сложившуюся ситуацию.

Преимуществами модели гарантирования арендных платежей являются следующие факторы:

- срок проживания в арендном жилье увеличивается за счет гарантии АО «КФГИК» на 6 месяцев (при дефолте проживание арендатора продлится до 12 месяцев);
- ослабление нагрузки на арендатора;
- защита интересов инвесторов от несвоевременного возврата вложенных средств;
- развитие рынка арендного жилья.

Гарантирование долевых вкладов в жилищном строительстве

Законодательные основы гарантии защиты прав и законных интересов сторон договора о долевом участии в жилищном строительстве заложены в Законе РК «О долевом участии в жилищном строительстве» от 7 июля 2006 года № 180 с учетом последующих изменений и дополнений. Такая мера, однако, не снимает ответственности с самих заемщиков перед кредитными организациями за своевременное погашение своего долга.

При ипотечном кредитовании большинство потенциальных заемщиков сталкиваются с двумя проблемами: завышенными банковскими процентами и нереально высокими ценами за квадратный метр жилья, выставляемыми застройщиками. В такой ситуации для многих из них альтернативой ипотеке становится участие в долевом строительстве. Оно предполагает привлечение финансирования со стороны самих дольщиков для строительства жилых домов и других объектов различного назначения. Такая форма софинансирования дает каждому из дольщиков право иметь свою долю собственности по окончании строительства.

Этот способ инвестирования в будущую недвижимость, конечно же, связан с определенными рисками. В первую очередь это касается риска иметь недобросовестного партнера в лице самой компании-застройщика. Громких судебных процессов по привлечению к ответственности нечистых на руку застройщиков до недавнего времени было довольно много. Причем гарантий благополучного исхода по данным делам для дольщиков никто не давал. Несмотря на это, по-прежнему есть немало желающих участвовать в долевом строительстве. Здравый смысл подсказывает, что перед принятием столь ответственного решения людям необходимо ознакомиться со всеми плюсами и минусами такого проекта.

ЗАДАНИЕ

Предлагается обсудить следующие три направления стратегического развития АО «КФГИК»:

1. Усовершенствовать действующий продукт (гарантирование ипотечных кредитов).
2. Разработать новый продукт (гарантирование арендных платежей) и предложить его на рынке арендного жилья.
3. Разработать новый продукт (гарантирование долевых жилищных вкладов) и предложить его на рынке долевого жилищного строительства.

Руководством АО «КФГИК» сделан выбор в пользу одного из рассмотренных трех направлений, а какой выбор сделали бы вы?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«СК «КАЗЭКСПОРТГАРАНТ»

25

**НОВЫЙ
ИНСТРУМЕНТ
ПОДДЕРЖКИ
ЭКСПОРТЕРОВ**

Дисциплина:
*«Внешнеэкономическая
деятельность»*

Авторы:
*Бекхожин Е.Е.,
заместитель
председателя Правления
АО «СК «КазЭкспортГарант»*

*Джумадилов А.А.,
директор департамента
маркетинга и продаж
АО «СК «КазЭкспортГарант»*

*Джумадилов Б.К.,
заместитель директора
департамента
маркетинга и продаж
АО «СК «КазЭкспортГарант»*

*Леонтьева И.А.,
MPhil, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

29 мая 2014 года в Астане Президенты Казахстана, России и Беларуси подписали договор о Евразийском экономическом союзе. С этого момента должны быть обеспечены условия для свободного перемещения товаров, услуг, капиталов и рабочей силы между тремя странами, осуществляться согласованная политика в ключевых отраслях экономики – в энергетике, промышленности, сельском хозяйстве и транспорте. Работа над документом началась еще в ноябре 2011 года, когда президентами трех стран была принята декларация о евразийской экономической интеграции. 29 апреля 2014 года на заседании в Минске лидеры Казахстана, России и Беларуси провели финальный раунд переговоров перед подписанием договора о ЕАЭС.

А. Абдрахманов (АА) – председатель правления «экспортно-кредитной страховой корпорации «КазЭкспортГарант» (КЭГ), который присутствовал на этом историческом мероприятии, вспомнил, каких успехов достигло государство за период независимости. Это и 50-е место среди наиболее экономически конкурентоспособных стран, и 50 место в рейтинге Doing Business Всемирного банка, и 20-разовый прирост промышленной продукции, и существенный рост ВВП на душу населения. Вспомнил он и свой путь в качестве первого руководителя КЭГ, где за прошедшие годы были достигнуты определенные результаты в поддержке отечественных экспортеров, отработаны и отточены механизмы взаимодействия с различными коммерческими финансовыми институтами и авторитетными международными организациями. Вспомнил и о том, как в условиях посткризисного периода, в 2009 году, у казахстанских экспортеров возникла острая потребность в новом и доступном финансово-страховом инструменте, который бы способствовал в продвижении отечественной продукции за рубеж.

Тогда, в конце 2009 года, он был назначен на должность председателя правления КЭГ, и времени на «раскачку» практически не было. Акции

онер поставил задачу – создать в среднесрочном периоде систему государственной поддержки по стимулированию несырьевого экспорта с помощью комплекса инструментов экспортно-кредитной поддержки и стать наиболее компетентным и востребованным институтом развития для казахстанских экспортеров и инвесторов. И поэтому после нескольких недель знакомства с бизнесом и ключевыми направлениями деятельности КЭГ остался определенный круг вопросов. В этой связи, чтобы не откладывать вопросы в долгий ящик, Абдрахманов А. (АА) решил провести рабочую встречу со своими заместителями, которые на тот период уже имели значительный опыт работы.

Пригласив к себе своих заместителей – Б. Бекболатова (ББ) и В. Васильковско-го*(ВВ), – АА после приветливого рукопожатия попросил их ввести его, что называется, в курс дела и дать более детальную картину «изнутри» о самой деятельности КЭГ, а также поделиться своими соображениями относительно решения тех задач, которые надо будет решать руководящей команде. Первым взял слово ББ:

– Если говорить о истории создания нашей организации, то следует вспомнить, что в Казахстане в начале 2000-х годов существовала реальная потребность в создании эффективной системы поддержки несырьевого экспорта. Объем общего экспорта в тот период составлял около 9 млрд долл. США, а доля несырьевого экспорта в этом объеме была менее 3%. В связи с этим в правительстве обратили внимание на опыт зарубежных стран, эффективно использующих инструменты по продвижению экспорта. Поскольку надо было выбрать инструменты поддержки экспортеров, мы стали изучать зарубежный опыт и искать формы институтов, которые могли бы способствовать увеличению объемов отечественного экспорта и диверсификации его товарной структуры. В 2003 году, как вы помните, была принята стратегия индустриально-инновационного развития государства. Были сформулированы направления развития нашей экономики, связанные с преодолением сырьевой направленности экспорта. И в целях реализации стратегии в том же 2003 году была создана «Государственная страховая корпорация по страхованию экспортных кредитов и инвестиций». Позже, как один из новых институтов развития, она была переименована в АО «Экспортно-кредитная страховая корпорация «КазЭкспортГарант».

Экспортные кредитные агентства (ЭКА) – это специализированные структуры, призванные помогать национальным экспортерам в реализации продукции и осуществляющие поддержку экспорта на государственном уровне.

Экспортно-кредитные агентства имеют одну общую цель – содействовать занятости и экономическому росту своих стран путем поддержки развития экспорта с помощью предоставления экспортных кредитов, страховой защиты от риска неплатежей во внешнеторговых операциях при выходе на зарубежные рынки, и гарантируют безопасность экспортных сделок. Экспортно-кредитные агентства по праву считаются «серыми кардиналами» международной торговли. По статистике Бернского союза – Международного объединения страховщиков, более 10% объемов международной торговли покрываются экспортно-кредитными агентствами.

*По данным Бернского союза –
Международной ассоциации страховщиков (www.berneunion.org.uk)*

– Необходимость в создании современных финансовых инструментов поддержки несырьевого экспорта, – сказал он далее, – была обусловлена на тот период несколькими причинами. Во-первых, было понимание того, что такие инструменты нужны и они будут обеспечивать рост несырьевого экспорта, способствуя укреплению

нию конкурентных позиций государства на мировых несырьевых рынках. Во-вторых, дальнейшее продвижение такого инструмента, как страхование экспортных кредитов, само по себе было и остается важным направлением внешнеэкономической политики нашей страны. Поэтому в целях поддержки предприятий, выводящих свою продукцию на внешние экономически стабильные рынки, и была создана КЭГ.

Во многих развитых и развивающихся странах существует законодательная база в области страхования экспортных кредитов, основанная на международных договорах и соглашениях в этой сфере. Основным документом является разработанное странами – членами Организации экономического сотрудничества и развития соглашение об унификации экспортных кредитов, пользующихся государственной поддержкой (Arrangement on Guidelines for Officially Supported Export Credits).

Данное соглашение регулирует, помимо прочего, минимальные ставки по финансированию (CIRR) экспортных кредитов. При этом данная ставка может применяться только при условии страхования коммерческих и политических рисков исполнения обязательств по экспортному контракту со стороны экспортно-кредитного агентства. Таким образом, кредитование экспортных торговых сделок по ставке CIRR при условии страхования признается ВТО как не субсидирующее экспорт.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития (www.oecd.org)

Обдумав услышанное, АА задал вопрос своему заместителю:

– А какие продукты страхования экспорта сегодня являются драйверами, ведь они запускались, как я понял, на основе лучших мировых практик?

– Классически у нас сейчас это два продукта: страхование экспортных кредитов на основе отсрочки платежа и страхование инвестиций, – ответил ББ и продолжил: – Страхование экспортного кредита экспортера заключается в защите от риска неисполнения финансовых обязательств иностранного контрагента при реализации отечественным экспортером товара/работы/услуги на условиях отсрочки платежа. По второму продукту КЭГ покрывает риски, если казахстанский бизнесмен открывает какое-либо предприятие за рубежом и боится политических рисков по тем инвестициям, которые он вкладывает. В этом случае он может застраховать данные инвестиции. Если будет риск национализации, экспроприации, изъятия и т. д., то мы покрываем его убытки, и казахстанский бизнесмен в этом отношении защищен.

– Хорошо, а каковы ближайшие планы? – спросил АА и дополнил: – Какие ещё инструменты используют ведущие экспортно-кредитные агентства? Насколько я понял, из ранее предоставленных материалов ЭКА имеют практически 100-летнюю историю деятельности.

– Не только историю. В мире их насчитывается около 100, из них крупных 50. Они работают в более чем 80 странах, и их деятельность оказала огромное влияние на международную торговлю и экономическое развитие своих стран, – сказал ББ, – а по поводу ближайших планов – мы планируем выступить с инициативой в адрес Министерства индустрии и торговли, в которой нас поддерживает наш акционер Фонд «Самрук-Казына» в рамках проекта по подготовке Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития на 2010-2014 годы (ГПФИИР). Мы должны стать финансовым оператором программы с новым продуктом – экспортное торговое финансирование. Как вы знаете, с наступлением глобального кризиса фондирование для казахстанских банков второго уров-

ня (БВУ) стало очень дорогим, и поэтому они практически остановили свои услуги по торговому финансированию. В этой связи мы предложили расширить спектр предоставляемых финансовых услуг для экспортеров по цепочке «кредитование+страхование». Но для этого нам необходима дополнительная капитализация, а это возможно только при поддержке непосредственно Министерства индустрии и торговли (МИиТ).

Крупнейшие игроки на рынке страхования экспортных кредитов и инвестиций, такие как: «Euler Hermes Kreditversicherungs» (Германия), «NEXI» (Япония), «SACE» (Италия), «SINOSURE» (Китай), «US EXIMBANK» (США), «Overseas Private Investment Corporation» (США), «MIGA Multilateral» (Группа World Bank), «CESCE» (Испания) и другие являются членами Бернского союза – Международного объединения страховщиков, которое было создано в г. Берне (Швейцария) в 1934 году под названием «Международный союз страховщиков для урегулирования кредитов».

В союз входят около 40 организаций из 28 стран. Целью союза являются применение согласованных условий кредитования международной торговли, гарантирование экспортных кредитов, обмен опытом и информацией по страхованию экспортных кредитов, предоставляемых, как правило, на срок от 1 до 5 лет.

*По данным Бернского союза –
Международной ассоциации страховщиков (www.berneunion.org.uk)*

МИиТ заинтересовано в решении макроэкономических задач, таких как поддержка и развитие несырьевых секторов экономики, тогда как Фонд «Самрук-Казына» был создан для увеличения долгосрочной стоимости активов и максимизации прибыли входящих в него компаний.

Выдержав паузу, в разговор вступил ВВ:

- У нас на рынке под финансированием торговли в ряде случаев понимается просто использование документарных форм расчетов во внешней торговле. Однако на практике торговое финансирование (ТФ) часто выходит за рамки проведения расчетов в аккредитивной форме по международным договорам купли-продажи, поскольку предполагает предоставление заемных средств экспортерам и импортерам. Понятно, что оно осуществляется на условиях возвратности, срочности и уплаты процентов. За счет развития ТФ, к примеру, очень облегчается трансграничная торговля. Если говорить о собственно самом предназначении ТФ, то оно имеет своей целью покрытие рисков и привлечение более дешевого фондирования с международных рынков.

Если говорить о международной практике использования ТФ, то его инструменты успешно применяются банками как в развитых странах, так и на развивающихся рынках. Причем на последних, к числу которых относят и рынок Казахстана, темпы роста объемов, как выясняется, выше из-за недостаточного использования других форм кредитования.

В начале своей деятельности мы столкнулись с проблемой отсутствия понимания принципов работы нашей организации как со стороны банков, так и со стороны экспортеров, но затем все встало на свои места. ТФ у нас используют несколько крупных банков. Конечно же, число операторов могло быть больше, но пока дело обстоит так. Вообще, надо сказать, что для развития практики казахстанских банков в этом направлении большое значение имеет не только изучение

банковским сообществом нашей республики мирового опыта использования современных механизмов ТФ, но и понимание того, что использовать инструменты ТФ выгодно как для клиентов банка, так и для него самого.

Мы полагаем, что запуск данной программы даст импульс для развития отношений между нами и экспортерами несырьевого сектора, поскольку им недостаточно поддержки в виде нашего инструмента – страхования. Кроме того, полагаю, что мы органично впишемся в комплекс услуг, которые предоставляют другие казахстанские институты развития.

– А какой период финансирования по ТФ вы рассматриваете? – спросил председатель КЭГ.

– Мы могли бы занять нишу фондирования коротких сделок, на срок не более одного года, с суммой не более 150 млн тенге. Это как раз то, что нужно для субъектов предпринимательства, – ответил ВВ. – Конечная стоимость кредита для банка-импортера – покупателя казахстанской продукции может составить в среднем от 4% до 7,5%. Она включает в себя ставку CIRR (минимальная, официальная процентная ставка по экспортным кредитам), которая может быть установлена экспортными кредитными агентствами в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). На сегодняшний день она равна 1,39%. Что важно, в рамках ВТО данная ставка признается как несубсидирующая и, таким образом, никаких санкций на государства, использующие ее, не налагается. Маржа казахстанского банка-экспортера ограничена в размере 2%, При этом стоимость нашей страховой защиты по документальному аккредитиву может колебаться от 1,3 до 3,5%.

– Хмм... интересно, – произнес АА, – тогда в заключение нашей беседы, чтобы не затягивать решение данного вопроса, я бы хотел попросить вас, коллеги, подготовиться к предстоящей встрече с министром все необходимые документы, включая схему самого продукта, его процессинг и возможные преимущества. Подготовьте также информацию о том, какая сумма дополнительной капитализации нам необходима для реализации этого продукта.

... Громкий шум аплодисментов по случаю подписания договора о Евразийском экономическом союзе прервал его воспоминания. Официальное мероприятие шло к своему завершению, и АА вспомнил, что у него еще была запланирована встреча в «Байтереке» по итогам завершившегося 2014 года. «А рассказать есть о чем: как завершился отчетный период и с какими показателями», – подумал он и направился к выходу.

Национальный управляющий холдинг «Байтерек» был создан 22 мая 2013 года в соответствии с указом Президента Республики Казахстан с целью оптимизации системы управления институтами развития, финансовыми организациями и развития национальной экономики. С 2013 года Холдинг «Байтерек» является единственным акционером КЭГ в соответствии с приказом Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК от 27 августа 2013 года № 630.

Через какое-то время АА уже входил в фойе бизнес-центра «Изумрудный квартал», где и размещался офис акционера. Время для доклада, согласно полученной телефонограмме, было назначено на 17.00. Это было нормальной практикой, когда для каждой из дочерних структур Холдинга «Байтерек» определялось время для выступления.

«Мы после Банка развития...» – заключил он для себя, ознакомившись еще раз с графиком докладов. АА быстрым шагом направился к лифту, попутно здороваясь с

сотрудниками Холдинга, с которыми уже лично познакомился, за столь непродолжительное время совместной работы. Поднявшись на нужный этаж, он прошел к конференц-залу и удобно разместился на диване в ожидании своей очереди. Достав из портфеля краткую версию доклада, вспомнил, как в 2009 году он также ожидал своей очереди к министру МИИТ. Астана, здание «Транспорт Тауэр», 25-й этаж... именно там располагалась приемная министра. К той встрече его команда уже подготовила всю необходимую информацию для участия в ГПФИИР.

Когда АА вошел в кабинет министра, тот вышел из-за рабочего стола, улыбнувшись, протянул руку и сказал: *«Мы получили ваше предложение, и я хотел бы, уже более подробно с ним ознакомиться с учетом ваших комментариев».*

Председатель правления КЭГ кратко рассказал о том, каких успехов достигла организация в поддержке отечественных экспортеров, как в свое время сотрудники занимались разъяснительной работой, для того чтобы показать преимущество тех инструментов, которые могут быть использованы экспортерами. Ведь для предпринимателей в тот период страхование экспортных кредитов и инвестиций было абсолютно новым и непонятным – все они привыкли работать на стопроцентной предоплате. При этом они себя ограничивали и в географии экспорта, и в конкурентоспособности, поскольку импортеру было гораздо выгоднее покупать товары на условиях отсрочки платежа. Конечно, такая отсрочка ведет к появлению рисков неплатежа, но это делало, в свою очередь, актуальными инструменты поддержки.

– Сегодня, – продолжил он, – актуальность продуктов Компании возрастает, поскольку увеличивается количество экспортеров в несырьевом секторе, нуждающихся в государственной поддержке. Но на наш взгляд, необходимо не только страхование, но и льготное финансирование. В предлагаемой нами программе по экспортному торговому финансированию к числу преимуществ можно отнести такие факторы, как поступление экспортной выручки на расчетный счет экспортера сразу по факту предоставления отгрузочных документов в свой банк. Кроме того, предлагается предоставлять зарубежному покупателю отсрочку до 1 года и значительно снизить ставку кредитования на закуп казахстанской продукции, производить расчеты через банки, в которых обслуживаются экспортеры и импортеры казахстанской продукции и где они уже имеют определенную кредитную историю, что значительно снижает затраты времени и операционные расходы и удешевляет финансирование.

– Хорошо, преимущества программы мне понятны, – сказал министр, – а какие сегодня существуют проблемы отечественных экспортеров в финансировании внешнеэкономической сделки со стороны отечественных финансовых институтов?

АА был готов к этому вопросу, потому что он уже давал свои комментарии о текущей ситуации акционеру при направлении предложения по программе.

– С наступлением не совсем благоприятного периода в международной финансово-экономической сфере фондирование для казахстанских коммерческих банков стало очень дорогим, – сказал он, – и поэтому они практически остановили свои услуги по торговому финансированию. Помимо этого, в рамках существующей аккредитивной формы расчетов между экспортером и импортером казахстанские банки после отгрузки направляют пакет документов в банк импортера, что соответственно увеличивает срок оплаты по аккредитиву и увеличивает кассовый разрыв до 15 рабочих дней, и, кроме того, это оказывает негативное влияние на эффективность использования оборотных средств нашего экспортера.

– А есть ли у вас наглядная схема процессинга вашего продукта? – с неподдельным интересом спросил министр.

– Конечно, – ответил АА и протянул ему распечатанную презентацию.

Помимо, самой предполагаемой схемы продукта по ТФ, презентация включала также процессинг – технологическую цепь действий, состоящую из следующего:

- Экспортер заключает с импортером контракт на поставку товара/услуги;
- Импортер обращается в банк импортера (банк-эмитент) с заявлением о выпуске аккредитива;
- Банк импортера (банк-эмитент) выпускает аккредитив с запросом на добавление подтверждения;
- Заключение договора страхования между банком экспортера (подтверждающим банком) и КЭГ;
- Банк экспортера (подтверждающий банк) авизует документарный аккредитив с добавлением своего подтверждения;
- Осуществляется поставка товара/услуги;
- Экспортер предоставляет в банк экспортера (подтверждающий банк) документы, соответствующие условиям и сроку аккредитива, на оплату;
- Банк экспортера (подтверждающий банк) направляет документы в банк импортера (банк-эмитент) и обращается с запросом на проведение платежа;
- Неоплата банком импортера (банком-эмитентом) по аккредитиву;
- Банк экспортера (подтверждающий банк) осуществляет платеж в пользу экспортера;
- По невыполненному банком импортера (банком-эмитентом) обязательству КЭГ осуществляет в пользу банка экспортера (подтверждающего банка) страховую выплату с учетом доли страхового покрытия по договору страхования.

Прошло еще около сорока минут, пока прием у министра завершился. В целом министр одобрил программу и пообещал посодействовать на своем уровне в решении вопроса о дополнительной капитализации. И как итог этой встречи в министерстве в 2009 году КЭГ стал финансовым оператором по поддержке операций «...по торговому финансированию и страхованию экспортных торговых операций, а также ряда сопутствующих услуг малого и среднего предпринимательства несырьевого сектора экономики...» в соответствии с Государственной программой форсированного индустриально-инновационного развития РК на 2010-2014 годы. Помимо этого, в декабре 2010 года согласно плану мероприятий Правительства Казахстана по реализации ГПФИИР, утвержденному постановлением № 302, КЭГ получил средства из Республиканского бюджета в размере 1,5 млрд тенге с целью увеличения уставного капитала для поддержки операций торгового финансирования.

«Это было решение в подтверждение правильности того шага, которое было предпринято командой КЭГ в свое время», – подумал АА, оценивая всю сложность реализованного процесса.

В следующем году на страницах печатных и электронных СМИ размещались пресс-релизы КЭГ о запуске новой программы по поддержке отечественных экспортеров.

ПРЕСС-РЕЛИЗ

ГПФИИР в действии: «КазЭкспортГарант» совместно с ведущими коммерческими банками запустил новую программу по кредитованию покупателей казахстанской продукции несырьевого сектора

В декабре 2010 года «КазЭкспортГарант» запустил программу по финансовой поддержке казахстанских экспортеров несырьевого сектора. Целью данной программы

является стимулирование спроса на казахстанскую продукцию со стороны зарубежных покупателей путем предоставления льготного торгового финансирования. Программа реализуется в рамках мероприятий Государственной программы индустриально-инновационного развития РК на 2010-2014 годы в части поддержки экспортопроизводства продукции несырьевого сектора экономики. Суть поддержки заключается в предоставлении «КазЭкспортГарантом» и финансовых ресурсов банкам, обслуживающим экспортеров, с целью кредитования покупателей казахстанской продукции и страхования исполнения обязательств сторонами внешнеэкономического контракта. Экспортная выручка поступает на расчетный счет экспортера по факту предоставления отгрузочных документов в обслуживающий банк, при наличии документального аккредитива, выданного банком зарубежного покупателя. «Мы запустили данную программу льготного торгового финансирования, надеясь, что она позволит предприятиям расширить возможности по поддержанию и росту производства экспортной продукции, совершенствованию ее качества и расширению географии. Данный вид поддержки успешно применяется зарубежными экспортно-кредитными агентствами для поддержания экспортного потенциала своих национальных экономик», – сказал председатель правления «КазЭкспортГарант».

Существенным преимуществом Программы является проведение всех операций через банки, в которых обслуживаются экспортеры и импортеры. Старт программы успешно апробирован с АО «Казкоммерцбанк» и АО «БТА Банк», на данном этапе ведутся переговоры о заключении подобных соглашений с АО «Банк ЦентрКредит» и АО «Нурбанк».

- Проходите, ваше выступление... – АА от размышлений отвлек бодрый голос помощника председателя правления Холдинга «Байтерек».

...Как и годом раньше, доклад главы КЭГ содержал информацию об основных результатах деятельности по итогам 2014 года. Помимо этого, в докладе отдельно отмечалось, что за период реализации программы «Торговое финансирование» с 2010 года по 2014 год были поддержаны 183 экспортные отгрузки на сумму более 8,2 млрд тенге за счет револьверного использования 1,5 млрд тенге, выделенных по ГПФИИР, где из них была поддержана продукция несырьевых секторов отечественной экономики, таких как машиностроение, химическая промышленность, строительные материалы и пищевая промышленность.

Озвучивая результаты деятельности КЭГ, АА привел в пример эпизод с экспортными поставками продукции железнодорожного машиностроения, которые были одними из первых в истории независимого Казахстана. В тот период, в 2012 году, КЭГ в целях содействия развитию национального экспорта локомотивов, произведенных АО «Локомотив құрастыру зауыты», получил от государства бюджетный заем в размере 6,0 млрд тенге. И финансирование в рамках данной сделки заключалось в предоставлении кредитных ресурсов покупателю в лице Таджикских железных дорог. Соответственно проводилось страхование возникающих при этом рисков невозврата по коммерческим и политическим причинам иностранным банком. Этот механизм использовался многими зарубежными экспортно-кредитными агентствами, когда они поддерживают экспорт своего государства. В этой сделке КЭГ сыграл одну из основных ролей с помощью отечественного банка, который получил фондирование и перечислил экспортную выручку на счет нашего экспортера по факту предоставления отгрузочных документов. При этом ранее машиностроительная продукция такого рода в Казахстане не производилась и тем более не экспортировалась.

- Получить в союзники несырьевых экспортеров всегда было непростой задачей, – сказал он, резюмируя свое выступление. – Мы старались обеспечить условия

для совмещения государственных интересов с амбициозными планами наших предприятий, создав достаточно надежную систему страхования экспортных рисков с поддержкой государства, отвечающую интересам республики и содействующую реализации экспортного потенциала.

Председатель правления Холдинга «Байтерек» поблагодарил АА за содержательный доклад по итогу 2014 г., и сказал: «Сегодня многие экспортеры используют финансовые инструменты КЭГ, и, как было отмечено в вашем докладе, действительно наши предприятия расширили как объемы, так и географию своего экспорта. Какие еще меры по поддержке экспорта вы могли бы предложить? Как вы знаете, в следующем году реализуется 2-й этап индустриализации (ГПИИР-2), и хотелось бы получить от КЭГ конкретные предложения по развитию системы поддержки наших экспортеров».

ВОПРОСЫ

1. Какие предложения по развитию системы поддержки казахстанских экспортеров со стороны КЭГ в рамках 2-го этапа реализации программы ГПИИР-2 можно было бы сформулировать?
2. Опыт каких стран можно было бы привести в пример в плане эффективного использования инструментов экспортно-торгового финансирования?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

26

ВЫХОД НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Дисциплина:
*«Внешнеэкономическая
деятельность»*

Авторы:
*Бекхожин Е.Е.,
заместитель
председателя Правления
АО «СК «КазЭкспортГарант»*

*Джумадилов Б.К.,
заместитель директора
департамента
маркетинга и продаж
АО «СК «КазЭкспортГарант»*

*Леонтьева И.А.,
MPhil, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

Директор ТОО «КазТовар»* Даурен Даутов* задумался о выходе на рынки ближнего зарубежья. Но при этом он знал, что международная торговля имеет свои специфические особенности, формы и виды. Здесь постоянно продолжается процесс унификации норм и правил торговли для участников внешнеэкономической деятельности, и адаптация к ее специфике неизбежна для каждого предприятия, вступающего в мировое сообщество экспортеров.

По целому ряду причин экспортная деятельность оказывается труднее, чем деятельность на внутреннем рынке. Именно поэтому перед принятием решения о начале экспортной деятельности Даурен решил провести собственными силами анализ существующего потенциала и финансовых возможностей своего предприятия, а также проанализировать состояние бизнес-процессов, определить экспортный потенциал продукции и изучить потенциальные экспортные рынки.

«Сегодня важно и нужно казахстанским предприятиям выходить на внешние рынки, – подумал Даурен, – ведь в этом есть ряд преимуществ, которые предоставляет экспортная деятельность, однако не нужно забывать о существующих рисках».

В тот период в городском акимате при поддержке Национального агентства по экспорту и инвестициям «Kaznex Invest» проводилась встреча с экспортно ориентированными предприятиями региона. Об этом мероприятии Даурен узнал от своего хорошего партнера по бизнесу Ермека Ержанова*. Ермек рассказал, что органы исполнительной власти на местах регулярно проводят такие мероприятия с целью информирования ответственных производителей о тех мерах, которые оказывают государственные институты развития, специализированные объединения предпринимателей и торговые представительства РК.

Кроме того, Даурен узнал и том, что основным направлением усилий подобных институтов является оказание максимальной финансовой, страховой, консультационной и информационной помощи в продвижении товара на внешние рынки. Даурен подчеркнул для себя, что созданная казахстанская государственная система включает не только различные программы сервисной и финансовой поддержки экспортеров, но и соответствующую нормативную базу (Закон РК «О государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности», Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан (ГПИИР) на 2015-2019 гг., программа «Экспорт 2020» и пр.).

В этом мероприятии приняли участие около 50 компаний, как действующих, так и потенциальных экспортеров, государственные институты развития, банки второго уровня и представители общественных объединений. Из услышанных выступлений Даурен Думанович отметил для себя две государственные структуры, которые могут ему помочь в реализации его намеченных планов.

Организациями, призванными оказывать поддержку экспортерам, являются институты развития – АО «Экспортно-кредитная страховая корпорация «КазЭкспортГарант» (далее – КазЭкспортГарант), предоставляющее страховую и финансовую поддержку экспортерам, и АО «Национальное агентство по экспорту и инвестициям «Kaznex Invest» (далее – Kaznex Invest), оказывающее услуги сервисной и финансовой поддержки начинающим и действующим экспортерам. Помимо этих институтов, предоставлением различных видов услуг экспортерам занимаются и другие организации, такие как АО «Фонд развития предпринимательства «Даму», АО «Банк развития Казахстана» и отечественные банки второго уровня.

В частности, Kaznex Invest оказывает следующую поддержку экспортерам:

- проводит анализ внешних рынков;*
- оказывает содействие и проводит мероприятия по продвижению отечественных обработанных товаров, услуг на внешние рынки;*
- оказывает отечественным экспортерам информационные и консультационные услуги по вопросам повышения их конкурентоспособности на внешних рынках, занимается поиском потенциальных экспортных рынков;*
- осуществляет взаимодействие с отечественными, иностранными и международными организациями по вопросам продвижения экспорта;*
- оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по возмещению части затрат субъектов по продвижению отечественных обработанных товаров, услуг на внешние рынки;*
- создает зарубежные представительства в целях продвижения экспорта.*

«КазЭкспортГарант» является единственной специализированной страховой организацией, которая осуществляет функции экспортно-кредитного агентства Республики Казахстан. Наряду со страхованием экспорта несырьевых товаров и услуг «КазЭкспортГарант» осуществляет консультационные услуги по вопросам страхования внешнеэкономической деятельности. С помощью таких инструментов поддержки, как страхование кредита экспортера и экспортного торгового финансирования, предоставляемых «КазЭкспортГарант», можно обезопасить себя от риска убытка, связанного с неисполнением зарубежным покупателем своих финансовых обязательств по внешнеэкономическому контракту, предусматривающе-

му отсрочку платежа, а также воспользоваться программой по предоставлению торгового финансирования на выгодных условиях.

На встрече Даурен познакомился с опытными экспортерами и расспросил их как о преимуществах экспорта, так и о возможных проблемах, с ним связанных. Опытные экспортеры рассказали о рисках и как можно их уменьшить с помощью мер государственной поддержки.

Спустя время Даурен, как первый руководитель казахстанской компании, подал заявку через Kaznex Invest на участие в международной торговой миссии, проведение которой планировалось в соседней Российской Федерации. И позже как результат участия в этом бизнес-форуме у Даурена появились два потенциальных покупателя на продукцию предприятия в лице ООО «КазаньПродукт»* и ООО «УфаМаркет»*.

Даурен достаточно успешно провел переговоры, на его взгляд, но представители российских компаний никак не соглашались работать по 100%-ной предоплате.

После поездки Даурен встретился с Ермаком, который посоветовал обратиться в «КазЭкспортГарант». Внимательно изучив продукты КЭГ, Даурен запросил данные о деятельности потенциальных покупателей и обратился в государственную Компанию.

ООО «КазаньПродукт» предоставило финансовые показатели за три года. А вот ООО «УфаМаркет» было создано в 2014 году, поэтому данных о нем пока не было.

Финансовые данные ООО «КазаньПродукт» в долларах США

АКТИВЫ	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
Основные средства	-	141 245	96 483
Запасы	92 154	177 857	328 764
Краткосрочная дебиторская задолженность	85 197	463 772	447 354
Денежные средства	7 982	78 689	84 020
ИТОГО АКТИВЫ	185 333	861 563	956 621
ПАССИВЫ	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
Уставный капитал	373	395	367
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	466	25 879	56 861
Краткосрочные займы и кредиты	62 585	250 982	372 734
Краткосрочная кредиторская задолженность	121 909	584 308	526 659
ИТОГО ПАССИВЫ	185 333	861 563	956 621
Наименование статьи	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
Выручка	1 374 204	3 810 988	3 831 567
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1 365 103	3 769 372	3 785 056
Валовая прибыль	9 100	41 616	46 511
Прибыль (убыток) от продаж	9 100	41 616	46 511

Проценты к уплате	-	1 185	5 818
Прочие доходы/ Прочие операционные доходы	-	790	8 818
Прочие расходы/ Прочие операционные расходы	2 671	15 837	13 258
Прибыль (убыток) до налогообложения	6 429	25 385	36 254
Текущий налог на прибыль	1 273	-	3 460
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	5 156	25 385	32 794

ВОПРОСЫ

1. Какие преимущества возникают у экспортера при выходе на внешний рынок?
2. Какие могут возникнуть риски при экспорте готовой продукции за рубеж?
3. Проведите андеррайтинг и порекомендуйте, какой лимит, срок и тариф установить при принятии решения.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«ИО «КАЗАХСТАНСКАЯ
ИПОТЕЧНАЯ КОМПАНИЯ»

27

**ПРОБЛЕМЫ
СТАБИЛИЗАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ИПОТЕЧНОЙ
КОМПАНИИ
ПОСЛЕ МИРОВОГО
КРИЗИСА
2007-2008 ГОДОВ**

Дисциплина:
«Ипотечное кредитование»

Авторы:
Гумаров Э.М.,
управляющий директор
АО «ИО «КИК»

Барыс А.А.,
начальник управления
корпоративного
развития и методологии
АО «ИО «КИК»

Мусапиров Х.К.,
МВА, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

ПРЕДИСЛОВИЕ

30 декабря 2009 года. После изнурительного рабочего дня у Бауржана Аманбекова не было ни намека на праздничное настроение. Его голова была забита совершенно иными вопросами, которые сильно отличались от забот других людей в канун Нового года.

Завершался тяжелый отчетный год, и в 2010 год Компания вступала с тем же набором нерешенных и непреодолимых на первый взгляд проблем. Мировая экономика продолжает бороться с последствиями мирового экономического кризиса. Финансовый рынок находится в стагнации, и неясны направления его развития. Рыночная ситуация негативно отражается на деятельности и финансовом состоянии Компании. Бауржан находится в незавидном положении. Пока ведущие мировые аналитики работают над решением глобальных проблем, ему необходимо выполнить плановые показатели и обеспечить рост Компании. Подводить правление и акционера в лице государства не входило в его планы.

Бауржан Аманбеков является членом правления акционерного общества «Ипотечная организация «Казахстанская ипотечная компания» с 2005 года и отвечает за увеличение объема ссудного портфеля, развитие и управление взаимоотношениями с банками-партнерами.

АО «Ипотечная организация «Казахстанская ипотечная компания» создано в соответствии с Концепцией долгосрочного финансирования жилищного строительства и развития ипотечного кредитования в Республике Казахстан, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 августа 2000 года № 1290.

Компания была создана Национальным банком Республики Казахстан в декабре 2000 года в целях

развития ипотечного рынка в стране. В настоящий момент в Казахстане создан рынок долгосрочного ипотечного кредитования, позволяющий обеспечивать жильем граждан со стабильными доходами на рыночных принципах приобретения за счет собственных и заемных средств. В большинстве случаев залогом по кредиту выступает жилье, приобретенное за счет заемных средств.

АО «ИО «КИК» осуществляет реализацию государственной политики в сфере ипотечного кредитования и выступает в качестве финансового оператора вторичного рынка ипотечного кредитования.

Одним из основных направлений деятельности АО «ИО «КИК» является приобретение прав требования по долгосрочным ипотечным займам, выданным банками-партнерами, а также привлечение долгосрочных ресурсов для ипотечного кредитования, в том числе путем выпуска собственных ипотечных ценных бумаг.

Продукт подразумевает выкуп выданных банками-партнерами ипотечных займов с целью предоставления банкам второго уровня «длинных» денежных средств для повторной выдачи займов населению. При этом займы обслуживаются банком, выдавшим его.

Таким образом, АО «ИО «КИК» наращивает ссудный портфель и получает вознаграждение по выкупленным ипотечным займам, а банки-партнеры получают комиссионное вознаграждение от АО «ИО «КИК» за обслуживание и денежные средства для повторной выдачи.

Основным продуктом Компании, используемым Бауржаном в ходе работы, является приобретение прав требований по ипотечным займам у банков второго уровня. Оно подразумевает фактический выкуп ипотечных займов, которые ранее были выданы банками-партнерами. При этом операционное обслуживание приобретенных займов остается у банка-партнера, а Компания в свою очередь получает доходы в виде платежей от заемщиков.

Для банка данные сделки интересны, так как позволяют поддерживать ликвидность и получать финансирование для выдачи новых ипотечных займов и иной деятельности. Компания в свою очередь выполняет институциональную роль поддержки экономики, при этом получая в собственность стабильный актив, обеспеченный недвижимостью. Таким образом, данное сотрудничество является взаимовыгодным, что позволяло Бауржану убеждать своих контрагентов и наращивать ссудный портфель Компании.

Данная практика продолжалась до того момента, пока последствия мирового финансового кризиса не коснулись Казахстана. Как только локальный рынок ипотеки столкнулся с реалиями кризиса, отлаженная система дала сбой.

ИСТОРИЯ КРИЗИСА

В странах с развитой финансовой системой, в частности США, существенную долю финансового рынка занимает вторичный ипотечный рынок, представляющий ценные бумаги, обеспеченные ранее предоставленными ипотечными займами.

Именно кризис на вторичном рынке ипотечных кредитов в США, который в начале 2007 года затронул высокорисковые ипотечные кредиты, стал предшественником мирового финансового кризиса 2008 года. Вторая волна ипотечного кризиса произошла в 2008 году, распространившись на стандартный сегмент, где займы, выдаваемые банками, рефинансируются государственными ипотечными корпорациями.

В 2008 году в мире начался финансово-экономический кризис, который проявился в виде сильного снижения основных экономических показателей в большинстве стран с развитой экономикой и впоследствии переросший в глобальную рецессию (за-

медление) экономики. Казахстан, являясь неотъемлемой частью мировой экономики, также ощутил на себе влияние мирового финансового кризиса, который наиболее негативно повлиял на сектор недвижимости и ипотечного кредитования.

Возникновение кризиса связывают с рядом факторов: общей цикличностью экономического развития, перегревом кредитного рынка и явившегося его следствием ипотечного кризиса, высокими ценами на сырьевые товары (в том числе нефть) и перегревом фондового рынка.

Наиболее существенным итогом первой волны кризиса стал крах в начале 2008 года пятого по величине американского инвестиционного банка «Bear Stearns», занимавшего второе место в США среди андеррайтеров ипотечных облигаций.

Первые признаки ипотечного кризиса в США проявились в 2006 году в виде снижения числа продаж домов. В Казахстане падение рынка вторичного жилья в размере 10% произошло осенью 2007 года. После чего резко снизились продажи и на первичном рынке жилья. Причиной падения спроса на жилье явился отказ банков второго уровня выдавать населению ипотечные кредиты на прежних условиях под 10-12% годовых.

Глобальный кризис ликвидности и коррекция на мировых рынках капитала, вызванные дефолтами на ипотечном рынке США, привели к тому, что инвесторы стали изымать средства в первую очередь из развивающихся стран. Ставки заимствования на международных рынках капитала, в том числе для эмитентов из Казахстана, увеличились, что отразилось на повышении процентных ставок на рынке ипотечного кредитования Казахстана.

До возникновения проблем с ликвидностью в банковском секторе, спрос на услуги ипотечного кредитования был весьма высоким со стороны граждан. Одним из основных факторов являлось значительное количество спекулятивных сделок с недвижимостью.

Потенциальные продавцы ожидали повышение цен на недвижимость, а потенциальные покупатели (платежеспособные и имеющие достаточные объемы денежных средств для приобретения жилья) ценового дна на недвижимость. В этой связи благоприятные перспективы на рынке ипотечного кредитования до конца 2010 года не ожидались. Ни покупатели, ни продавцы не хотели уступать, тем самым провоцируя стагнацию на рынке, а как все знают, рынок и экономика должны двигаться, и так называемая депрессия ведет к неминуемому спаду всех аспектов экономики. Ведь кризис в одной сфере не может безболезненно пройти в другой. Как и следовало ожидать, рынки начали реагировать.

ПОСЛЕДСТВИЯ КРИЗИСА В КАЗАХСТАНЕ

Чистый убыток казахстанских ипотечных организаций в 2009 году составил 4,2 млрд тенге. Глобальный спад в экономике Казахстана внес свои корректировки в ипотечный рынок, и к концу 2010 года количество основных игроков в лице ипотечных организаций сократилось до 7 по сравнению с 2007 годом, когда количество ипотечных организаций достигало 10. Доля 2 крупнейших компаний в совокупном ссудном портфеле ипотечных организаций составила 98,6% – АО «Казахстанская ипотечная компания» (81,8%) и АО «Ипотечная организация «Астана-финанс» (16,8%).

Анализ программ ипотечного кредитования БВУ показал, что ипотека остается непривлекательной и труднодоступной для населения. Процентные ставки в среднем колебались от 13% до 18%. Кроме того, банки второго уровня требуют обязательный первоначальный взнос, в среднем минимальная сумма составляет 30% от суммы кредита.

Согласно статистическим данным Национального банка Республики Казах-

стан, по состоянию на 1 сентября 2008 года ссудный портфель по ипотечному кредитованию населения банков второго уровня и ипотечных организаций составлял 659 млрд тенге, в том числе в национальной валюте – 336 млрд тенге и в иностранной валюте – 323 млрд тенге. За 8 месяцев 2008 года имеет место тенденция по снижению объемов выдачи ипотечных займов банками второго уровня и ипотечными организациями и соответственно снижение остатков ссудной задолженности по ипотечным займам.

Также по причине последствий мирового финансового кризиса в 2009 году произошло резкое ухудшение качества ссудного портфеля банков второго уровня Казахстана с 8,12% до 36,5%.

ПОСЛЕДСТВИЯ КРИЗИСА ДЛЯ КОМПАНИИ

Мировой финансовый кризис, с которым столкнулся весь мир, не мог обойти стороной и Компанию. Ее руководство на протяжении 2008–2009 годов наблюдало спад по ипотечным займам и общую негативную ситуацию на рынке недвижимости и кредитования.

Главной задачей, которую ставит государство перед Компанией, является расширение объемов ипотечного кредитования и создание благоприятных условий для приобретения жилья в кредит путем снижения процентных ставок. Роль Компании состоит не в выдаче ипотечных жилищных займов наравне с коммерческими банками, а в создании и регулировании ипотечного рынка.

Следовательно, деятельность Компании и фронт работы Бауржана напрямую зависят от банков второго уровня, если быть точнее от их возможности и желания продавать ипотечные займы. Однако в ходе финансового кризиса банки не были заинтересованы в продаже прав требований Компании. И в 2010 году ситуация никак не улучшилась.

В начале 2010 года Бауржан столкнулся с большими темпами снижения ссудного портфеля Компании. К одной из причин он был готов, так как ситуация с банками второго уровня не изменилась и они не были активны в части продажи прав требований по ипотечным займам. Ситуация усугубилась коррекцией цен на рынке недвижимости, и как следствие ухудшилось качество активов. В результате наблюдается низкая активность банков-партнеров по выдаче ипотечных займов по программам Компании. Необходимо отметить, что некоторыми банками-партнерами предпринимались усилия активизировать выдачу ипотечных займов, однако данные меры оказались недостаточными для выполнения Компанией плана приобретения прав требований по ипотечным займам.

Вторая причина была менее предсказуемой. Компания являлась оператором Государственной программы развития жилищного строительства в Республике Казахстан на 2005–2007 годы, в ходе которых выдавались ипотечные займы на льготных условиях. В 2010 году завершился трехлетний мораторий на досрочное погашение займов, выданных в ходе данной программы. В соответствии с проведенной аналитикой подразделения, ответственного за администрирование займов, средняя «продолжительность жизни» ипотечного займа составляет около семи лет. Однако по причине низкой стоимости жилья, приобретенного ранее, большое количество займов было погашено населением при первой появившейся возможности.

На графике снизу отчетливо видна тенденция приобретения прав требований по годам. В 2009 году объем выкупа прав требований снизился более чем в 3 раза по сравнению с пиком в 2007 году, когда мировой кризис еще не получил отголоски в экономике Казахстана.

Объем выкупа прав требований, млн тнг



Финансовый блок Компании, который является ответственным за финансовые потоки и занимается привлечением финансирования для выкупа ипотечных займов, также сигнализировал о проблемах сложившейся ситуации. В связи со снижением ссудного портфеля у Компании снижаются доходы от вознаграждений по ипотечным займам. И если 2007 и 2008 годы Компания завершила с чистой прибылью, 2009 год для Компании стал убыточным.

Кроме того, отсутствие постоянных денежных потоков от займов грозило Компании возможными проблемами с ликвидностью в среднесрочной перспективе.

Для целей финансирования своей деятельности Компания выпускает облигации. Объем выпущенных облигаций в 2009 году по сравнению с 2007 и 2008 годами остался на прежнем уровне, притом что в период с 2002 по 2007 год наблюдалось активное привлечение средств. Сумма выпущенных облигаций увеличилась с 52,7 млрд тенге до 56,4 млрд тенге, что также является последствием мирового финансового экономического кризиса. Таким образом, Компания не могла в полной мере выполнять задачу по привлечению долгосрочных ресурсов в сферу ипотечного кредитования, а также повышению ликвидности банков второго уровня и ипотечных организаций. Правление Компании всерьез было озадачено сложившейся ситуацией.

Объем выпущенных облигаций, млн тнг



На основании недостаточности должной государственной поддержки, долгосрочный рейтинг Компании был понижен международным рейтинговым агентством «Moody's» в 2011 году с уровня «B1» до уровня «B2». Снижение кредитного рейтинга для любого финансового института является существенным предупреждением и заявляет о необходимости принятия срочных мер по предотвращению данной тенденции. Ведь связанные с ухудшением мнения инвесторов проблемы могут нарастать как снежный ком.

На 2010 год план приобретения прав требований по ипотечным займам по рыночной программе составлял 3,2 млрд тенге, фактически за этот период было приобретено прав требований по ипотечным займам по рыночной программе на сумму 2,5 млрд тенге по 359 заемщикам, или выполнение составило менее 80% от плана.

Буржан продолжал активную работу по работе с банками-партнерами, однако число подписанных генеральных соглашений снизилось с 27 до 20, а на постоянной основе только 15 банков осуществляли взаимодействие с Компанией, что отразилось на объемах приобретения прав требований по ипотечным займам.

Программа кредитования – 2010 год



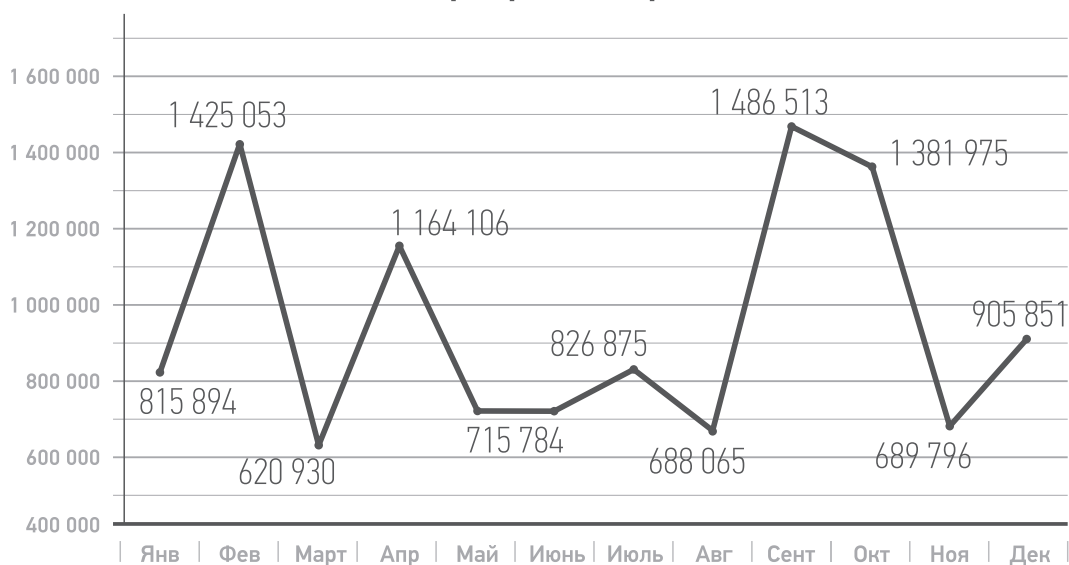
Для сравнения: в 2009 году план приобретения прав требований по ипотечным займам составил 8,5 млрд тенге, фактически за этот период было приобретено данных прав на общую сумму 11,4 млрд тенге по 2 514 заемщикам, или перевыполнение плана приобретения прав требований по ипотечным займам составило 35%. Однако данный факт связан не с рыночными условиями, а в связи с завершением реализации государственной программы на 2005-2007 годы.

На заседании правления была обсуждена возможность внедрения самостоятельного кредитования населения Компанией. Ведь если не диверсифицировать деятельность Компании, то вряд ли в ближайшее время ситуация изменится.

Руководством Компании были взвешены все недостатки и преимущества данного предложения. В Компании существовала большая часть внутренней инфраструктуры для подобных изменений: наработанный опыт по работе с ипотечными займами, функционирующий кредитный комитет, процедуры и методология оценки ипотечных займов. Однако отсутствовал масштабный опыт работы с населением напрямую.

В начале 2009 года штатная численность Компании составляла 181 человек. Головной офис Компании расположен в Алматы, и имеется представительство в Астане, во всех областях страны присутствуют по 1-2 региональных представителя.

Программа кредитования – 2009 год



Компания не имела возможности нести дополнительные расходы на открытие полноценных филиалов во всех регионах, увеличение штата и обучение новых работников. Кроме того, что сложившаяся ситуация в целом не позволяла увеличивать затраты, акционер Компании в лице государства объявил о программе сокращения издержек.

По результатам споров и обсуждений было решено запустить новый продукт и первым шагом стало получение лицензии Национального банка Республики Казахстан в апреле 2010 года. На ее основании Компания получила возможность выдавать ипотечные займы гражданам, желающим улучшить свои жилищные условия напрямую, без участия банков-партнеров.

Однако за 2010 год фактически было выдано незначительное количество займов. Перед Бауржаном возникла проблема выяснить, что же пошло не так, какие моменты были упущены, и, самое главное, как минимизировать негативные последствия? Или, возможно, сама идея доказала свою несостоятельность и необходимо искать иные пути решения?

ВОПРОСЫ

1. Какие действия должны быть со стороны Бауржана для решения вышеперечисленных проблем?
2. Необходимо ли Компании продолжать реализацию и развитие нового продукта?
3. Какую стратегию выбрать для создания конкурентного преи-

мущества по отношению к банкам-партнерам на рынке ипотечного кредитования?

4. Каким образом развивать географическую экспансию: закрепиться во всех областях или развивать деятельность по кредитованию только в городах Алматы и Астане?
5. Какие возможности можно рассмотреть Компании для привлечения финансирования?
6. Следует ли Компании использовать государственное участие в капитале для получения дополнительных мер поддержки? Если да, то каким образом?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

28

НОВЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Дисциплина:
«Ипотечное кредитование»

Авторы:
Гумаров Э.М.,
управляющий директор
АО «ИО «КИК»

Барыс А.А.,
начальник управления
корпоративного
развития и методологии
АО «ИО «КИК»

Мусапиров Х.К.,
МВА, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как молодое независимое государство, Казахстан определил свои основные направления для развития страны до 2030 года. Строительство и обеспечение жильем стало одним из приоритетных направлений и является одной из наиболее важных задач общенационального характера.

Своевременные меры правительства по поддержке рынка недвижимости, а также финансового сектора, малого и среднего бизнеса, индустриальных и инфраструктурных проектов позволили минимизировать влияние мирового кризиса и стабилизировать экономику. В июне 2012 года правительством утверждена Государственная программа по обеспечению жильем широких слоев населения «Доступное жилье 2020».

В программе установлены основные принципы и направления жилищного строительства:

- строительство жилья местными исполнительными органами для реализации с использованием системы жилстройсбережений;
- продолжение строительства арендного жилья;
- развитие инженерно-коммуникационной инфраструктуры;
- стимулирование привлечения частных инвестиций в жилищное строительство.

ОПЫТ ДРУГИХ СТРАН

При разработке программы был изучен опыт стран ближнего и дальнего зарубежья – Турции, Бе-

ларуси, России, Германии и Арабских Эмиратов, также реализовывавших жилищные программы.

Строительство жилья в Беларуси осуществляется в основном за счет средств населения через систему жилищно-строительных кооперативов и долевое строительство. Государство участвует в строительстве жилья посредством выдачи льготных кредитов населению (ставка вознаграждения от 1% до 5% годовых на срок от 20 до 40 лет) и строит социальное жилье в небольших объемах для приоритетной категории граждан, которое остается в собственности у государства.

В России действует федеральная целевая программа «Жилище» на 2011 – 2015 годы. В целях стимулирования строительства доступного жилья «Внешэкономбанк» активно участвует в реализации проектов в области производства инновационных строительных материалов, предоставляющих возможность резко снизить себестоимость жилищного строительства.

Там также разрабатывается новая жилищная программа до 2020 года. Особый интерес представляет развитие арендного сектора жилья, как государственного, так и частного.

СИТУАЦИЯ

Полторачасовой перелет из столицы в г. Алматы пролетел совершенно незаметно. Ерлан едва помнил, как машина примчала его в аэропорт. С тех пор как он покинул здание, где проходило очередное собрание директоров, посвященное полугодовым итогам реализации программы «Доступное жилье 2020», его мысли были заняты лишь работой. Точнее, невыполнением плана строительства, отсутствием застройщиков, либо недобросовестными застройщиками и такой не к стати девальвацией. С момента девальвации национальной валюты, прошедшей в феврале 2014 года, минуло почти полгода. Это сильно подкосило перспективы дальнейшей реализации программы.

По состоянию на август 2014 года прогнозы были неутешительными: строительный сезон еще не завершился, однако строительство ряда объектов, заказчиком по которым выступала Компания, было приостановлено подрядчиками. Застройщики ссылались на прошедшую девальвацию и изначально низкую цену строительства, что не позволяло выполнить работы должным образом и в поставленные сроки. А за неисполнение отчитываться необходимо Компании.

Первым же делом, прилетев в родной город, Ерлан еще в машине позвонил в офис и созвал немедленное совещание со всеми руководителями Компании и ее дочерних организаций.

В ходе совещания были обговорены все проблемные вопросы, было поручено проанализировать сложившуюся ситуацию и в ближайшее время собраться заново этим же составом для определения ключевых шагов по решению остро стоящих вопросов.

Компания выступает оператором одного из направлений государственной программы – арендное жилье с выкупом. Этот инструмент был впервые представлен в данной программе и позволяет ее участникам проживать в квартире в течение 15 лет, оплачивая ее аренду. По истечении срока договора жилье автоматически переходит в собственность арендатора.

Заявления на участие в программе подаются гражданами в местные исполнительные органы, которые направляют списки потенциальных участников в Компанию, которая в свою очередь оценивает их платежеспособность. В отличие от традиционной ипотеки от участника не требуется внесение первоначального взноса, который варьируется в пределах 30% от стоимости жилья и зачастую наряду с

высокими процентными ставками является главным препятствием на пути к приобретению жилья.

Арендное жилье с выкупом являлось новым продуктом для Компании, но с точки зрения бизнес-процессов оно незначительно отличается от ипотечного кредитования. В связи с наличием у Компании более чем 10 лет опыта работы с ипотечными продуктами существенные организационные изменения требовались только по причине добавления нового процесса по строительству арендного жилья, когда Компания сама стала выступать в роли заказчика.

Перед Компанией в соответствии с программой «Доступное жилье 2020» была поставлена задача по строительству более 3 млн кв. м жилья по всей республике до 2020 года, что составляет примерно 400 тыс. кв. м ежегодно.

Основной деятельностью Компании является выкуп прав требований по займам у банков второго уровня. В связи с тем, что организация строительства не является профильной деятельностью Компании, программой предусматривалось создание дочерней организации для выполнения данной функции. В 2012 году было создано АО «Казахстанская жилищно-строительная корпорация», которое занималось получением земельных участков от местных исполнительных органов, разработкой проектно-сметной документации на строительство, выбором застройщиков, техническим надзором на всех этапах строительства, приемкой и вводом в эксплуатацию арендного жилья. После чего готовое жилье передавалось Компании для дальнейшей работы с участниками программы.

Одновременно с АО «КЖСК» для учета и обработки платежей от арендаторов, заключения договоров аренды была создана дочерняя организация ТОО «Единые платежные системы».

АО «КЖСК» были получены земельные участки от местных исполнительных органов для строительства арендного жилья по всей республике. При этом по части участков была получена готовая проектно-сметная документация.

Основной проблемой, с которой столкнулось АО «КЖСК» при объявлении тендеров, явилась низкая цена на строительство, установленная программой и постановлением правительства, которая никак не может быть изменена со стороны АО «ИО «КИК». Для жилья 4-го класса комфортности (экономкласс) предусматривались следующие цены покупки у застройщика (с учетом пересмотра в 2014 году в сторону увеличения):

- в городах Алматы и Астане – 120 тысяч тенге;
- в городах Атырау, Усть-Каменогорске и Актау – до 115 тыс. тенге;
- в остальных регионах – до 110 тыс. тенге.

Программа предусматривает существенные меры по снижению себестоимости для строителей:

- застройщику предоставлялись земельный участок и проектно-сметная документация для строительства;
- местные исполнительные органы самостоятельно подвели инженерно-коммуникационную инфраструктуру, что существенно снижало стоимость строительства;
- благоустройство участка также осуществлялось местным исполнительным органом;
- учитывая важность государственной программы, местные исполнительные органы в целом оказывали содействие в ходе строительства.

Во время совещания с участием дочерней организации АО «КЖСК» по определению дальнейших действий для решения затруднений разгорелся нешуточный спор.

Конечно, Ерлан понимал обе стороны – и тех, кто отстаивает интересы государственных органов, и тех, кто встал на защиту строителей. Но как бы то ни было, нужно не медленнее прийти к общему решению.

Компания оказалась в ловушке между требованиями и параметрами программы и настоящей ситуацией на рынке строительства жилья. Несмотря на это, указанные цены являлись непривлекательными для большинства застройщиков. Крупные игроки строительного рынка не были заинтересованы в предлагаемых заказах и по большинству проведенных тендеров отсутствовали заявки от потенциальных поставщиков.

Тем не менее АО «КЖСК» был сформирован набор проектов в ряде городов Казахстана, по которым велось строительство. Однако девальвация национальной валюты, произошедшая в феврале 2014 года, поставила под вопрос реализацию программы в целом.

От большинства застройщиков уже в марте-апреле 2014 года начали поступать неутешительные письма о невозможности продолжения строительства в связи с удорожанием импортируемых материалов, а также валютных платежей по оборудованию, взятому в лизинг. Утвержденные правила закупок не позволяют увеличивать стоимость по действующим договорам либо требуют длительных процедур. Внесение изменений в правила закупок также потребует значительных сроков.

Ерлан схватился за голову. Необходимо предпринять срочные меры по урегулированию сложившейся ситуации с действующими проектами и как-то продолжать реализацию программы. Правительство ждет результатов, ведь близится окончание первого года программы. С другой стороны, Ерлан прекрасно понимал и негодование застройщиков. Но самый важный фактор – это то, что для огромного количества людей «КЖСК» – единственный шанс обеспечить своих родных домом. От его решения зависит многое.

Увеличение предельной стоимости строительства повлечет за собой снижение общей площади вводимого жилья при сохранении действующего объема финансирования.

Ключевой ролью Компании в дальнейшем в рамках программы является привлечение дополнительных инвестиций в жилищный сектор. На начальном этапе Компании были выделены средства из Республиканского бюджета.

Примечание: вводные параметры данного кейса описаны в соответствии с программой «Доступное жилье 2020», которая утратила свою силу 31 декабря 2014 года. Далее с 1 января 2015 года программа «Доступное жилье 2020» сменилась «Программой развития регионов до 2020 года», которая объединила несколько государственных программ, а также отразила в себе параметры и условия в части жилищного строительства.

ВОПРОСЫ

1. **Какими должны быть возможные действия руководства Компании для решения вышеперечисленных проблем?**
2. **Какими должны быть ближайшие шаги для урегулирования действующих проблемных проектов?**
3. **Что необходимо предпринять Компании для обеспечения дальнейшей реализации государственной программы?**

4. Каким образом необходимо пересмотреть целевые показатели программы и как аргументировать их изменение перед правительством?
5. Какие организационные изменения следует предпринять Компании для дальнейшей реализации программы? Является ли текущая структура группы эффективной с точки зрения распределения функционала?
6. Какие изменения возможно внести в основные условия программы для повышения ее доступности и большей прозрачности?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«БАЙТЕРЕК ДЕВЕЛОПМЕНТ»

29

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ДОЛЕВОГО УЧАСТНИКА

Дисциплина:
«Управление проектом»

*«Стратегический
менеджмент»*

Авторы:
Куздибаев А.Ш.,
заместитель
председателя Правления
АО «Байтерек девелопмент»

Куртаев А.А.,
управляющий директор
АО «Байтерек девелопмент»

Карибджанов Б.Б.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

В Итоговом документе Конференции по вопросу о мировом финансово-экономическом кризисе и его последствиях для развития экономик всех стран, принятом 9 июля 2009 года Генеральной Ассамблеей ООН, дана развернутая картина причин возникновения нынешнего финансово-экономического кризиса – самого тяжелого со времен Великой депрессии. Начавшись внутри крупнейших мировых финансовых центров, он в короткое время распространился на всю мировую экономику, вызвав серьезные социальные, политические и экономические последствия, которые мировое сообщество переживает и по настоящее время.

Согласно документу кризис возник как следствие чрезмерного упора на рыночную саморегуляцию в условиях общего недостатка транспарентности и финансовой добросовестности участников. Такое отношение повлекло за собой широкое распространение рискованных финансовых операций. Последние стали возможными в результате серьезных упущений со стороны государственных институтов, в том числе из-за отсутствия надлежащей системы контроля и надзора за деятельностью финансового сектора. В документе также отмечено, что необоснованно высокий уровень потребления подстегивался возможностью легкого получения кредитов. «Легкие кредиты» создали благодатную почву для разрастания спекулятивных действий на рынках – устанавливались непомерно высокие цены на активы, безответственно использовался привлеченный заемный капитал. Государственным органам, ответственным за финансовую систему страны и разрабатывающим финансовую политику, «не удалось оценить в полной мере ни риски, связанные с работой финансовой системы, ни масштабность растущих факторов экономической уязвимости и их трансграничных связей».

Авторы документа приходят к выводу о том, что недостатки системного характера сыграли ключевую роль в разросшемся кризисе. Со стороны правительства отсутствовала практика эффективного вмешательства в процессы развития финансово-экономических отношений, что привело к ненадлежащему сочетанию свободы рынка и общественных интересов, а также стало одной из ключевых причин всемирного распространения кризиса.

Сегодня многие авторитетные эксперты считают, что вмешательство правительства для исправления масштабной кризисной ситуации, оказывающей свое негативное воздействие на эко-

номику и социальные процессы, может принимать самые различные, но обязательно приемлемые с точки зрения общественных интересов формы. Понятно, что действенность и эффективность каждой такой формы может быть проверена только по истечении определенного срока. Однако в любом случае полученные от такого вмешательства результаты будут важны для предупреждения возможных кризисных явлений в будущем.

Известно, что Правительством Казахстана к настоящему времени накоплен определенный опыт работы по решению проблем, связанных с преодолением последствий, вызванных мировым финансовым кризисом. В частности, руководством государства принята программа системных мер по предотвращению негативного влияния кризиса на функционирование банковской системы, развитию систем здравоохранения и социального обеспечения, поддержке субъектов малого бизнеса.

Предлагаемый для рассмотрения и анализа пример ниже показывает, как на практике была реализована одна из таких мер, предпринятых правительством республики, в части решения проблемы так называемой системы долевого участия в строительстве доступного жилья. Напомним, что данная система, сформировавшаяся в Казахстане в начале 2000-х годов в условиях неконтролируемого «бума» ипотечного кредитования, в результате не выдержала испытания и рухнула еще на начальной стадии мирового финансового кризиса. Пострадали не только компании – застройщики жилья, но и простые граждане, решившие включиться в долевое участие при строительстве жилых комплексов.

В январе 2007 года сотрудница одной из алматинских торговых компаний Динара Тулегенова, просматривая газеты по недвижимости, обратила внимание на рекламу нового жилого комплекса в районе Таугуль. В объявлении сообщалось, что строительство дома находится на начальной стадии, а его сдача в эксплуатацию намечена через 1,5 года. Рекламирующая объект компания-застройщик заявляла о самых низких ценах на рынке за 1 кв. м и сообщала, что желающие приобрести квартиры по такой выгодной стоимости должны принять долевое участие в дальнейшем строительстве комплекса.

Для Динары и ее семьи скорейшее улучшение жилищных условий было крайне важным. На тот момент она вместе с мужем и тремя детьми арендовала двухкомнатную квартиру в городе Алматы, расходы за которую превышали половину бюджета семьи.

Рекламное предложение выглядело очень заманчивым. Во-первых, привлекало месторасположение жилого комплекса. Семья Динары была, что называется, привязана к данному району: старшие дети ходили здесь в школу, а детский сад младшего ребенка находился поблизости.

Во-вторых, и это самое главное, привлекательными казались невысокая стоимость квартиры и возможность расплачиваться за неё частями – путем ежемесячных долевого взносов. По условиям договора первоначальный взнос составлял 20% от стоимости жилья. Имеющиеся в наличии семейные сбережения, а также полученный Динарой бонус по итогам года за выполненную работу позволяли внести взнос за квартиру, не прибегая к помощи родственников и знакомых.

Рассуждая подобным образом, Динара набрала номер строительной компании и получила все необходимые консультации от менеджера фирмы.

Вечером на семейном совете женщина поделилась с супругом подробностями своего разговора с консультантом, рассказав о преимуществах, которые получит семья, заключив договор о долевом участии с компанией-застройщиком. Муж Арман, выслушав супругу, предложил ей не торопиться с подписанием документа и для начала проконсультироваться с опытными юристами. В частности, по вопросу столь низкой цены за

квадратный метр, которая в других аналогичных жилых комплексах была вдвое дороже. Семью интересовало также, будет ли продолжено строительство в установленные сроки, если компания не наберет нужное количество дольщиков.

Однако возможность обрести собственное благоустроенное жилье в хорошем районе самого крупного мегаполиса страны, затмевала собою все возражения. Динара не хотела слышать никаких «против» скорейшего заключения договора и в довершение сообщила мужу о том, что в их семье ожидается пополнение. В итоге было решено приобрести квартиру и подписаться на долевое участие в строительстве. На следующий день будущие многодетные родители оформили документ.

В строительной компании супругам предоставили стандартный договор из 15 страниц, в который необходимо было внести личные данные и подписать. Никакая дополнительная регистрация документа в соответствующих органах не требовалась, чему Динара и Арман были несказанно рады. За эти 10 минут, которые понадобились супругам для подписания договора и внесения первоначального взноса, они решали свою многолетнюю проблему по приобретению собственного жилья.

В 2005-2007 годах в Казахстане начало активно развиваться жилищное строительство с долевым участием. Так, на конец 2007 года насчитывалось 63 тысячи дольщиков, которые участвовали в строительстве 450 жилых комплексов. Однако в этот период эталонный регистр долевого участия участников уполномоченными органами не велся. Вследствие чего некоторые казахстанские строительные компании могли не знать истинного количества своих вкладчиков. Правовое регулирование долевого строительства в Казахстане, по существу, отсутствовало. Основным источником финансовых ресурсов для строительства являлись заемные средства банков второго уровня.

Динара и ее семья были счастливы, что наконец-то появилась возможность получить собственную крышу над головой. Сначала женщина исправно вносила ежемесячные взносы за квартиру, а затем в связи с увеличением заработной платы супруга семье удалось выплатить стоимость квартиры досрочно. Они ожидали, что в конце 2008 года заселятся в новую квартиру.

Однако осенью 2007 года грянул мировой финансово-экономический кризис, начавшийся с банкротства ведущих ипотечных компаний и инвестиционных банков США, и приведший к негативным изменениям в экономиках многих стран. Просматривая тревожные сюжеты из выпусков новостей о разворачивающемся в странах Европы, Азии и Америки кризисе, Динара и Арман не подозревали, что это коснется и Казахстана, и конкретно их семьи.

По данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК, в результате негативного влияния мирового финансового кризиса на экономику Казахстана по итогам первого полугодия 2009 года ВВП снизился на 4,1% к аналогичному периоду предыдущего года. К началу 2009 года уровень проблемных кредитов превысил 30%. В стране было приостановлено производство 642 предприятий, официальная безработица выросла до 7%, девять казахстанских банков находились на грани финансовой устойчивости.

Строительство жилого комплекса, в котором семья Динары должна была получить заветную квартиру, частично финансировалось за счет кредитных средств банков.

Однако в связи с финансовым кризисом многие банки перестали кредитовать некоторые секторы экономики, в том числе и строительный. В итоге из-за отсутствия финансирования строительство жилого комплекса было приостановлено, а в самой строительной компании началась процедура банкротства.

Так, невмешательство и отсутствие должного контроля за процессом долевого строительства со стороны государства привели к тому, что десятки тысяч дольщиков были обмануты недобросовестными застройщиками и не получили свои квартиры. Семья Динары оказалась в трудном положении – им пришлось остаться жить в съемной квартире на неопределенный срок. Ситуацию усугубило и то, что торговая компания, в которой женщина работала, прекратила выплату бонусов сотрудникам из-за снижения продаж.

В 2008 году Динара стала одной из активисток инициативной группы дольщиков, призванной решать проблемы объектов долевого строительства. Участники группы обратились к Правительству Республики Казахстан с просьбой об оказании им поддержки. Власти пообещали решить проблему, предприняв меры для завершения строительства жилого комплекса в районе Таугуль. Однако, несмотря на это, дольщики сомневались, что в ближайшее время получат свое жилье.

В ходе многочисленных переговоров и консультаций с участниками долевого строительства Правительством Казахстана были приняты беспрецедентные меры по их поддержке. Из средств Республиканского бюджета безвозмездно были выделены средства для завершения строительства проблемных объектов. Данное решение было одним из целого комплекса мер по устранению последствий мирового финансово-экономического кризиса на территории нашей страны.

Созданному по решению правительства акционерному обществу «Фонд стрессовых активов» (далее по тексту – Фонд) было поручено обеспечить финансирование завершения строительства проблемных объектов долевого участия. Первым руководителем (председателем правления) Фонда была назначена Мадина Ахметова, у которой был необходимый опыт управленца для решения столь сложных финансовых проблем.

До своего назначения на должность председателя правления созданного Фонда Ахметова проработала на ответственных руководящих должностях в крупных государственных и частных финансовых организациях и как руководитель зарекомендовала себя с наилучшей стороны.

Перед руководством Фонда была поставлена главная задача – обеспечить непрерывное финансирование завершения строительства проблемных объектов недвижимости и своевременно ввести их в эксплуатацию. Так, для окончания стройки жилого комплекса, в котором Динара приобрела квартиру, правительством из Республиканского бюджета было выделено 10 млрд тенге.

Надо было решить одну, но непростую задачу – привлечь добросовестного застройщика для завершения строительства жилого комплекса. Отметим, что на тот момент многие строительные компании либо обанкротились, либо находились в тяжелом финансовом положении. В создавшихся условиях некоторые из них были готовы работать «в ноль», только для того чтобы сохранить свой коллектив и избежать массового увольнения людей.

Ситуация была крайне тяжелой. Эмоциональное состояние долевых участников было критичным – психологическую нагрузку от вынужденной роли просителя некоторые не выдерживали. Необходимо было налаживать конструктивные переговоры с дольщиками.

Председателем правления Фонда было принято решение на постоянной основе проводить встречи с инициативной группой долевых участников и вести разъяснительную работу по предпринимаемым мерам для завершения стройки проблемных объектов. Ахметова решила, что на всех встречах с долевыми участниками роль главного информатора будет выполнять лично, полагаясь на свой опыт руководителя. На прежних должностях ей приходилось вести переговоры как с подчиненными, так и с клиентами по самым разным вопросам. Для подобных встреч необходимо иметь подготовленный план ведения переговоров и соответствующую стратегию их проведения.

На базе Фонда была сформирована оперативная система приема, передачи и обработки всей необходимой информации. От ее своевременного поступления и наличия зависели дальнейшие плановые действия сотрудников Фонда, которые также осуществляли контроль над полученными результатами. Работники государственной организации индивидуально консультировали дольщиков по вопросам финансирования проблемных объектов и оформления необходимых документов для получения квартир. Помимо этого, они должны были вести учет проведенных консультаций и поддерживать постоянную связь со своими клиентами. Им также поручалось подготавливать необходимую информацию для планируемых встреч с дольщиками.

Члены инициативной группы предлагали провести открытый тендер по выбору строительной компании для достройки жилого комплекса. При этом, желая быть в курсе предпринимаемых руководством Фонда действий, они намеревались лично участвовать в отборе.

После долгих переговоров с властями города Алматы и инициативной группой руководство Фонда приняло решение заключить прямой договор о финансировании строительства жилого комплекса с подведомственным предприятием отдела капитального строительства акимата. Таким образом, благодаря предпринятым мерам удалось снизить негативные настроения среди дольщиков и сосредоточиться на главной задаче – завершении строительства проблемных объектов.

Ахметова отдавала себе отчет в том, что на возглавляемый ею Фонд ложится ответственность за весь ход работ по решению проблемы дольщиков. Это требовало очень взвешенного и грамотного подхода к принятию управленческих решений на основе всестороннего анализа сложившейся ситуации.

Поскольку для завершения строительства были направлены средства Республиканского бюджета, необходимо было обеспечить постоянный мониторинг и надлежащий контроль за их целевым использованием. Для этого требовалось создание структурного подразделения, которое бы отслеживало ход выполнения работ, а также осуществляло контроль над расходованием выделенных средств на основе анализа актов и реестров о завершенных задачах. Появление такого подразделения – дирекции мониторинга и управления активами – позволило Фонду эффективно выполнять не только вышеперечисленные функции, но и предупреждать возможное нецелевое использование финансовых ресурсов.

На объекте строительства постоянно присутствовал технический специалист Фонда, который по результатам мониторинга предоставлял руководству ежемесячный отчет о проделанных строительно-монтажных работах. Необходимо отметить, что эффективным инструментом отслеживания хода постройки проблемных объектов был и общественный контроль. Инициативная группа совместно с сотрудниками Фонда постоянно осуществляла выезды на место строительства. Так, Динара неоднократно посещала свой еще недостроенный жилой комплекс и каждый раз получала опера-

тивную информацию о ходе его строительства. Общественный контроль не позволил застройщикам снизить качество строительных работ и затянуть срок сдачи объекта.

Наконец в январе 2011 года жилой комплекс в районе Таугуль города Алматы был введен в эксплуатацию. Счастливые Динара и Арман предоставили все необходимые документы для оформления жилья и въехали в новую квартиру.

ВОПРОСЫ

1. Какие риски не учли Динара и Арман при принятии решения о приобретении квартиры?
2. Каковы были основные причины возникновения проблем в долевом строительстве?
3. Каковы были ошибки, допущенные Динарой при выборе строительной компании?
4. Какие меры необходимо было предпринять для решения проблем участников долевого строительства в условиях полномасштабного экономического кризиса?
5. Как нужно организовать работу Фонда для оперативного решения проблем долевых участников?
6. В случае отсутствия должного внимания к разъяснительной работе с дольщиками какие последствия могли быть в работе Фонда?
7. Какие основные факторы повлияли на выбор застройщика для строительства жилого комплекса?
8. Какие основные бизнес-процессы были сформированы в Фонде для завершения проблемных объектов?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ ЭКСПО-2017

30

Дисциплина:
«Управление проектом»

*«Стратегический
менеджмент»*

Авторы:
*Куздибаев А.Ш.,
заместитель
председателя Правления
АО «Байтерек девелопмент»*

*Куртаев А.А.,
управляющий директор
АО «Байтерек девелопмент»*

*Карибджанов Б.Б.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НУО «AlmaU»*

ПРОЕКТ ЭКСПО-2017

Когда речь идет о реализации таких широкомасштабных проектов, как проведение Международной специализированной выставки ЭКСПО-2017 в Астане, неизбежно встает вопрос о качестве строительства и архитектурных достоинствах комплекса возводимых выставочных объектов. Авторитетные международные эксперты считают, что сам факт проведения в столице Казахстана такой выставки обязывает участвующие в проекте архитектурные и строительные компании к особому отношению. Необходимы жесткая ответственность за качество подготовленных архитектурных и инженерных решений, не говоря уже о строгом соблюдении технологической дисциплины при проведении строительных работ и установленных проектным планом сроках их исполнения. Строящиеся объекты ЭКСПО: выставочные павильоны, торговые и развлекательные центры, гостиницы, а также прилегающий жилой комплекс, обязаны нести на себе печать высшего знака архитектурного вкуса и инженерно-строительного качества. Кроме того, все построенные объекты, с одной стороны, должны сразу же стать достойным украшением «архитектурного ландшафта» казахстанской столицы, а с другой – обрести значимость и символизировать собой новый формирующийся культурно-образовательный «бренд» страны, при этом концептуально выражая экологически грамотное отношение к окружающей среде. При возведении объектов ЭКСПО необходимо максимально использовать строительные материалы и технологии, адекватные требованиям идеологии «зеленой» экономики. Иного, по определению, не дано.

АО «Байтерек девелопмент» (далее БД) – одна из дочерних компаний Национального управляющего холдинга «Байтерек», являющаяся одновременно и инвестором, и оператором проекта. Согласно плану на отведен-

ной для выставочного комплекса территории предусмотрено строительство торгово-развлекательного центра (ТРЦ) площадью 138 000 кв. м, а также объектов жилой недвижимости общей площадью 104 000 кв. м. В этой двуединой роли Компания решает комплекс управленческих задач. В том числе она осуществляет финансирование самих работ, производимых привлекаемыми подрядными стройорганизациями, контролирует целевое использование выделенных средств и соблюдение утвержденных сроков выполнения плановых работ. Как инвестор проекта Компания заинтересована в том, чтобы проект был реализован в полном соответствии с техническим заданием и стал коммерчески успешным – чтобы вкладываемые средства не только полностью окупили себя в положенный срок, но и принесли ожидаемый инвестиционный доход.

Надо сказать, что совокупная стоимость возводимых объектов определена в размере 76 млрд тенге, а само их строительство, как это прописано в проектной задании, должно быть полностью завершено до 1 сентября 2016 года, т. е. в течение двух лет с начала запуска проекта. Инвестиционный период для возврата средств по жилью составляет 5 лет от даты начала проекта путем реализации объектов по рыночной стоимости, по торговому центру – в течение 10 лет через реализацию доли БД в ТРЦ управляющей Компании. Предполагается, что в период проведения ЭКСПО-2017 в жилых комплексах будут проживать делегаты из разных стран мира.

Одной из ключевых задач проекта был выбор подрядных организаций. Надо было самым тщательным образом подойти к отбору строительных компаний – исполнителей проектных работ. Это должны были быть компании-лидеры, имеющие безупречную репутацию в профессиональных кругах и способные в непростых условиях дефицита таких инвестиционных ресурсов, как деньги, люди и время, обеспечить качество строительных работ, соответствующее самым высоким международным стандартам. Было решено, что этим требованиям на сегодня наиболее полно отвечают такие крупные казахстанские компании как «Базис», «BI Group», и «Mega Center Management». Первые две компании известны своими первоклассными работами в строительстве жилых комплексов в Алматы и Астане, в совокупности они построили более 6,5 млн кв. м. В послужном списке «Mega Center Management» – строительство шести ныне популярных, известных под одноименным брендом торгово-развлекательных центров в крупных городах страны и самой столице. Под управлением данной компании находится свыше 260 тыс. кв. м торговых площадей по всей стране. Таким образом, застройщиками жилья стали фирмы «Базис» и «BI Group», а строительство развлекательного центра было отдано «Mega Center Management».

С точки зрения обеспечения эффективного руководства проектом менеджменту БД необходимо было решить еще одну немаловажную задачу. Речь идет о выстраивании организационной структуры Компании, адекватной тем задачам, которые ей надлежало решать в качестве инвестора и оператора проекта. Такую структуру нужно было иметь как данность уже в самом начале проекта с тем, чтобы на ее основе можно было сформировать, отладить и в дальнейшем эффективно осуществлять соответствующие бизнес-процессы. Имевшаяся на старте проекта организационная структура Компании со штатной численностью 17 единиц таким требованиям, как выясняется, не вполне соответствовала, что было подтверждено на заседании совета директоров с участием менеджмента (*Приложение 1*).

Тогда же председатель правления озвучил предложение о необходимости изменения организационной структуры Компании, которая обеспечит эффективную реализацию проектов, при этом не останавливая и не нанося урон иным видам своей деятельности. Напомним, что до проектов ЭКСПО-2017 БД осуществляло реализацию антикризисных мер 2009-2010 гг.

На заседании поднимался вопрос о том, на основе каких принципов должна перестраиваться организационная структура Компании. Председатель правления Тимур Ахметов акцентировал внимание коллег на необходимости обеспечить организацион-

ную гибкость, которая потребуется для оперативного реагирования на возникающие проблемы в процессе реализации проектов. Затрагивались вопросы влияния внешних факторов, которые необходимо будет учитывать при выстраивании новой оргструктуры.

В итоге совет директоров пришел к заключению о том, что менеджменту БД предстоит осуществить:

1. перепрофилирование Компании под крупный имиджевый инвестиционный проект государственного масштаба с жестким сроком реализации, выстроив соответствующую систему внутренних бизнес-процессов. При этом не снимается с повестки дня решение задач по текущим видам деятельности;
2. организационные преобразования в максимально короткие сроки для успешной реализации проектов ЭКСПО-2017, обеспечив бесперебойное финансирование строительства запланированных объектов в условиях поэтапной разработки проектно-сметной документации (ПСД).

МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Менеджмент БД четко понимал, что для успешной реализации такого рода крупных проектов неизбежно проведение организационных изменений и увеличение штата Компании, также необходимо создание полноценного технического блока и приобретение компетенции в управлении проектами, что является шагом номер один.

В течение двух месяцев после проведенного заседания совета директоров и принятого решения менеджменту БД удалось увеличить штат до 35 человек, при этом увеличились фонд оплаты труда и связанные с этим расходы. Это было максимально возможное увеличение средств с учетом бюджетных ограничений Компании (*Приложение 2*).

Сложность проектов ЭКСПО-2017 заключалась в том, что на момент их инициации отсутствовала ПСД на жилые комплексы и торгово-развлекательный центр. Данная документация должна была разрабатываться поэтапно с одновременным строительством объектов «с листа». Такой порядок создавал риски нецелевого использования средств, а также кредитные, технические и иные операционные риски для БД (в случае невозврата уже оплаченных средств), которые могли усугубляться в связи со сжатыми сроками строительства объектов в целом.

Руководство БД в течение первых двух месяцев стало активно выстраивать ключевые внутренние бизнес-процессы, осуществляя:

1. технический контроль и надзор;
2. финансовый контроль и мониторинг целевого использования средств;
3. фиск-менеджмент.

Каким образом команда, возглавляемая Т. Ахметовым, структурировала вышеуказанные бизнес-процессы? Известно, что при реализации такого рода проектов важен баланс в контрольных процедурах. Ужесточенный контроль и бюрократия могут привести к неминуемым задержкам в финансировании, что скажется на сроках сдачи объектов и, как следствие, приведет к срыву планов в инфраструктуре ЭКСПО-2017.

Здесь важен взгляд на проект с позиции «извне».

ПЕРВЫЙ ШАГ КАСАЛСЯ СОЗДАНИЯ ОПЕРАТИВНОЙ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ЦЕПОЧКИ ПРОЦЕССОВ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И НАДЗОРА

Менеджмент во главе с председателем правления осознавал, что, несмотря на

высокую деловую репутацию застройщиков-партнеров, между инвестором и застройщиками всегда будут возникать спорные вопросы.

Учитывая, что ПСД разрабатывается параллельно и рассматриваются различные проектные решения, подобных споров будет гораздо больше, чем в стандартном строительном проекте с уже утвержденной документацией и статичными проектными решениями.

Перед менеджментом стояла дилемма. С одной стороны, необходимо было в спорных моментах предпринимать в отношении застройщиков в одностороннем порядке различного рода санкции и штрафы. К тому же каждый раз при осуществлении финансирования требовать подтверждение проектными институтами, дополнительно получать множество согласований и различного рода экспертизы, проводить лабораторные испытания. Все это, конечно же, отразилось бы на сроках строительства, но при этом обеспечило тотальный контроль через различные бюрократические механизмы. С другой стороны, была возможность пригласить независимую сторону в качестве «общего» менеджера проекта, которая, во-первых, координировала бы действия всех сторон, во-вторых, подтверждала объемы выполненных строительно-монтажных работ (СМР) и, в-третьих, обеспечивала контроль над соблюдением проектных решений и внесением изменений, а также за соответствием техническим нормам.

После продолжительного обсуждения с командой Т. Ахметов для обеспечения эффективного взаимодействия всех участников строительства предложил привлечь авторитетную компанию с международным опытом в этой сфере для исполнения роли независимого менеджера проекта. Данная компания была обязана осуществлять технический надзор за качеством проекта, обеспечивать конструктивные и последовательные коммуникации между сторонами проекта на всех уровнях – от рядовых специалистов на площадках до менеджмента компаний, участвующих в проектах. Также ей надлежало вести общий контроль и мониторинг целевого использования средств, осуществлять общее управление проектом. Плюсом этого решения явилось то, что параллельно решалась задача по обеспечению внешнего технического надзора, который требуется в соответствии с законодательными нормами.

На совместном совещании с участием застройщиков было принято решение, что в качестве менеджера проекта и для осуществления внешнего технического надзора за качеством работ на всех строящихся объектах будет привлечена международная компания «SGS». Данная организация обладает большим опытом работы в области управления крупными проектами гражданского и промышленного строительства международного масштаба, осуществляет контроль качества. Штаб-квартира компании расположена в городе Женеве (Швейцария).

Стороны инвестиционного проекта делегировали менеджеру проекта:

1. предварительное согласование объемов выполненных работ;
2. осуществление технического надзора за строительством объектов;
3. формирование еженедельных инспекционных отчетов, в которых отражаются принятые проектные решения, выполненные СМР, исполнение графика снабжения объекта, общая ситуация на объектах и выписанные дефектные акты по каждому объекту;
4. формирование ежемесячных аналитических отчетов, в которых отражается детализация по объемам выполненных строительно-монтажных работ (анализ, план-факт), информация о крупных субподрядчиках, отчет о движении денежных средств с текущих счетов застройщиков, подтверждение целевого использования средств;
5. составление планов мероприятий по каждому объекту с выработкой предложений по ускорению СМР и темпов освоения денежных средств, предложения по устранению возникших проблем для всех участников проекта;

6. предоставление заключений о целевом использовании денежных средств инвестору.

Менеджер проекта еженедельно от даты начала строительства инициировал проведение «дней качества» на строительных площадках, где производственному персоналу застройщиков разъясняются превентивные меры по недопущению дефектов, предлагаются решения по улучшению технологии строительства объектов. На подобных совещаниях сотрудники застройщиков обмениваются мнением, получают консультации у профильных специалистов менеджера проекта с участием представителей БД.

Председатель правления и менеджмент БД еженедельно посещают объекты. После этого для оперативного решения текущих вопросов по проектам менеджмент проводит еженедельные совещания с участием застройщиков и менеджера проекта. За день до совещания сотрудники БД формируют повестку дня и по итогам встреч направляют участникам соответствующие протоколы.

В дополнение к менеджеру проекта, осуществляющему внешний технический надзор, менеджмент БД обеспечивает постоянное присутствие своих супервайзеров на каждом объекте. Эти люди осуществляют фотофиксацию дефектов и составляют дополнительные еженедельные оперативные отчеты с приложением фотоматериалов.

В процессе разработки проектно-сметной документации по объектам, финансирование осуществляется по ведомости договорной цены, т. е. с условным разделением этапов строительства на составные части в процентном соотношении. Определена предельная стоимость 1 кв. м жилья в размере не более 370 000 тенге и 1 кв. м ТРЦ не более 310 000 тенге.

АО «Байтерек девелопмент» предусмотрело в договорах инвестирования условие, по которому после получения ПСД ведомость договорной цены должна быть скорректирована согласно сметной стоимости 1 кв. м жилья и ТРЦ. Корректировка будет производиться застройщиками совместно с менеджером проекта, после чего ее итоги дополнительно рассмотрит дирекция технического контроля и анализа БД.

Таким образом, сосредоточившись на формировании технического блока и пригласив на проект компанию «SGS», г-ну Ахметову удалось обеспечить сбалансированный контроль над процессом реализации достаточно сложных инвестиционных проектов. При этом участие независимого менеджера проекта обеспечило объективный взгляд на положение дел со стороны. Сформированный менеджментом БД многоуровневый технический контроль наглядно представлен в *(Приложении 3)*.

Вторая ключевая цепочка процессов выстраивалась для осуществления финансового контроля и мониторинга целевого использования средств.

Как упоминалось выше, сложность проекта заключалась в неопределенности проектных решений, размах которых вызывает изменение стоимости отдельных видов СМР и необходимого оборудования. При этом перед БД стоит задача обеспечить бесперебойное финансирование строительства объектов.

Для упрощения финансового контроля менеджмент БД предусмотрел открытие отдельных банковских счетов застройщиками, на которые БД перечисляет платежи по ежемесячным актам. Застройщики в свою очередь обязались строго направлять средства с данных банковских счетов на оплату материалов, СМР и иных целевых затрат, связанных со строительством объектов. Таким способом была изначально обеспечена «стерилизация» денежных средств, направляемых в проект со стороны инвестора.

По объекту ТРЦ был открыт эскроу-счет, основной принцип которого заключается в том, что для осуществления с него платежей требуется авторизация платежного

поручения в банке как со стороны «Mega Center Management», так и со стороны БД. Таким образом, обеспечивается 100%-ный контроль целевого использования средств – инвестор видит и согласовывает, кому застройщик перечисляет каждый платеж для превентивной реакции.

Юристы Компании настаивали на открытии эскроу-счета и по объектам жилой недвижимости, что является достаточно строгой контрольной мерой. Однако на совместном совещании с участием менеджмента и технического блока было принято решение, что по объектам жилой недвижимости застройщиками будут открыты отдельные банковские счета без «режима эскроу», т. к. специфика жилых объектов не предполагает таких сложных конструкций и наличия значительного перечня специального оборудования. В случае с жилыми помещениями динамика изменений проектных решений и ПСД не столь высока, как в отношении развлекательного центра. Это обеспечит более быстрый процесс оплаты и закупок СМР у субподрядчиков и поставщиков уже самими застройщиками («Базис», «VI Group»). Стоит отметить, что процесс согласования оплаты с эскроу-счетов всех трех застройщиков требует немалых человеческих ресурсов со стороны БД, поскольку деятельность строительных организаций предполагает более высокое количество транзакций по счетам.

Дополнительно застройщики по объектам жилой недвижимости на еженедельной основе обязались предоставлять менеджеру проекта и «Байтерек девелопмент» отчеты по движению денежных средств с отдельных банковских счетов. Таким образом, со стороны БД и менеджера проекта осуществляются постконтроль и мониторинг целевого использования средств по объектам жилой недвижимости.

Принятие вышеуказанных решений в итоге обеспечило во всех проектах финансирование со стороны БД и дальнейшее использование денег застройщиками по принципу «все через один счет».

Тимур поручил подразделениям разработать внутренний бизнес-процесс по регулярному рассмотрению актов подтверждения стоимости выполненных работ, в котором определены стандартные сроки ежемесячного рассмотрения документов, поступающих от застройщиков и менеджера проекта (схема данного бизнес-процесса представлена в *Приложении 4*).

Бизнес-процесс запускается и координируется дирекцией технического контроля и анализа, которая является «внутренним менеджером проекта» в БД. В нем также участвуют административная служба, дирекция бюджетирования и управления рисками, юридический отдел и бухгалтерия.

В качестве меры по обеспечению прозрачности деятельности Компании и общественного контроля менеджмент БД принял решение на ежемесячной основе публиковать на своем официальном веб-сайте информацию о статусе проектов строительства ЭКСПО-2017.

Отлаженные стандартные бизнес-процессы по финансовому контролю обеспечивают стабильное и бесперебойное финансирование со стороны БД, позволяя минимизировать операционные риски при рассмотрении пакета документов для платежей.

Предстояло создать цепочку взаимосвязанных процессов в области риск-менеджмента. Тимур в качестве третьего приоритета обозначил бизнес-процессы по риск-менеджменту в БД, т. к. их наличие обеспечит снижение операционных рисков при рассмотрении конечного детального бюджета проектов в условиях отсутствия ПСД.

Одновременно с началом проектов по строительству объектов ЭКСПО менеджментом БД была усилена работа по формированию корпоративной системы управления рисками, сформированы карта и регистр рисков, присущих как Компании в целом, так и проектам ЭКСПО-2017 в частности.

По проектам ЭКСПО-2017 были идентифицированы следующие риски:

1. несвоевременная сдача объектов в эксплуатацию;
2. нецелевое использование денежных средств;
3. отклонения от ПСД в процессе строительства, нарушение технологии строительства объектов и ненадлежащее качество СМР;
4. удорожание стоимости строительства объектов;
5. неисполнение обязательств застройщиками и кредитный риск по возврату выделенных средств (20%-ный авансовый платеж).

По каждому риску были разработаны мероприятия для его минимизации, которые включены в регистр и карту рисков по проекту ЭКСПО-2017 (*Приложение 5*).

Согласно карте рисков с точки зрения нефинансовых показателей наиболее крупным является несвоевременный ввод объектов. При этом с точки зрения финансов сохраняется риск удорожания стоимости строительства. По вероятности возникновения самыми значительными являются риски нецелевого использования и удорожания строительства по причине отсутствия ПСД и его поэтапной разработки. В регистре рисков отражаются так называемые владельцы рисков – подразделения Компании, ответственные за соответствующие функциональные области. Как отмечено в регистре, наиболее подверженными являются техническое и финансовое подразделения. В целом регистр и карта рисков позволяют достаточно наглядно зафиксировать и оценить степень подверженности проекта всевозможным рискам.

Для формирования внутренней компетенции персонала в области управления проектами менеджмент предусмотрел прохождение тренингов по управлению проектами (по методологии РМВОК) ключевыми сотрудниками дирекции технического контроля и анализа БД, а также дирекцией бюджетирования и управления рисками. Для контроля хода реализации проекта используется программа MS Project.

По мнению Тимура, решение о выделении отдельной позиции главного риск-менеджера и формирование системы управления рисками внесли значительный эффект в общий процесс управления проектами ЭКСПО-2017. Более того, Компании удалось наладить риск-менеджмент и по другим направлениям.

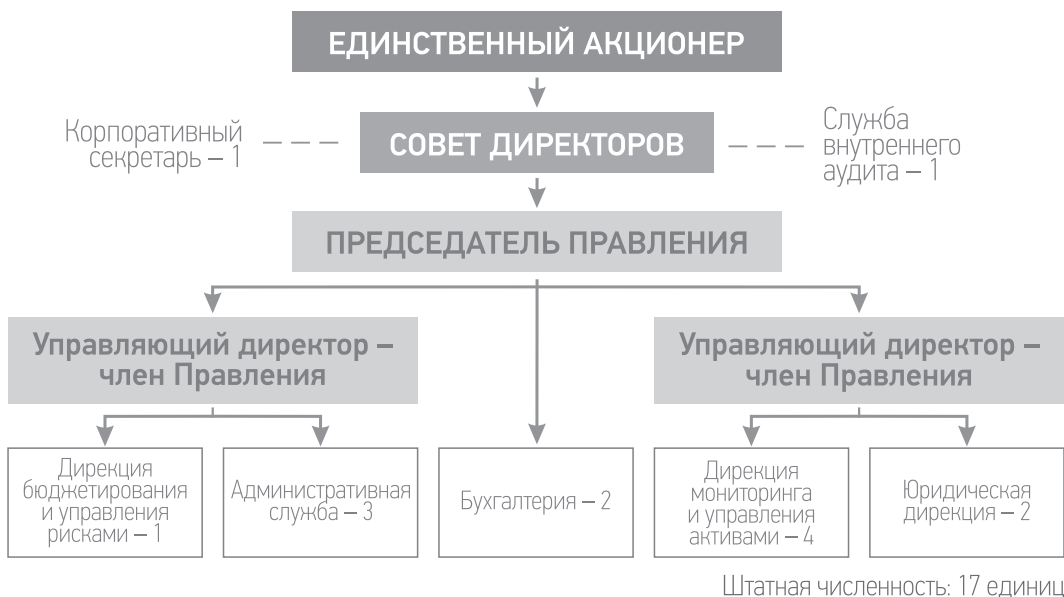
Таким образом, для реализации проектов ЭКСПО-2017 компанией «Байтерек девелопмент» проделано немало организационных преобразований. Инициация данных проектов в целом позволила существенно пересмотреть стратегические задачи Компании на десятилетний период, одной из которых, безусловно, стало успешное завершение строительства объектов ЭКСПО-2017. К тому же реализация масштабных проектов позволила усовершенствовать практически все функциональные области внутри Компании.

Акционерами БД перед менеджментом была поставлена новая задача на следующий год – участие в государственной «Программе по развитию регионов до 2020 года». Для этого акционерное общество должно организовать строительство жилья в различных регионах страны в соответствии с госпрограммой. Новая задача потребовала очередных организационных преобразований и изменения оргструктуры (представлена в *Приложении 6*).

Поскольку госпрограмма предполагает организацию строительства практически по всей стране, Тимур предложил создать рабочие группы по каждому региону для упрощения взаимодействия между структурными подразделениями по матричному принципу «кросс-функционально».

Ранее наработанные компетенции менеджмента очень пригодились Компании и позволили увеличить штат сотрудников с 35 до 65 единиц за два месяца. Были сформированы новые дополнительные бизнес-процессы, и Компании вновь пришлось принимать нетривиальные решения для реализации еще одной стратегически важной задачи.

Организационная структура АО «Фонд стрессовых активов»



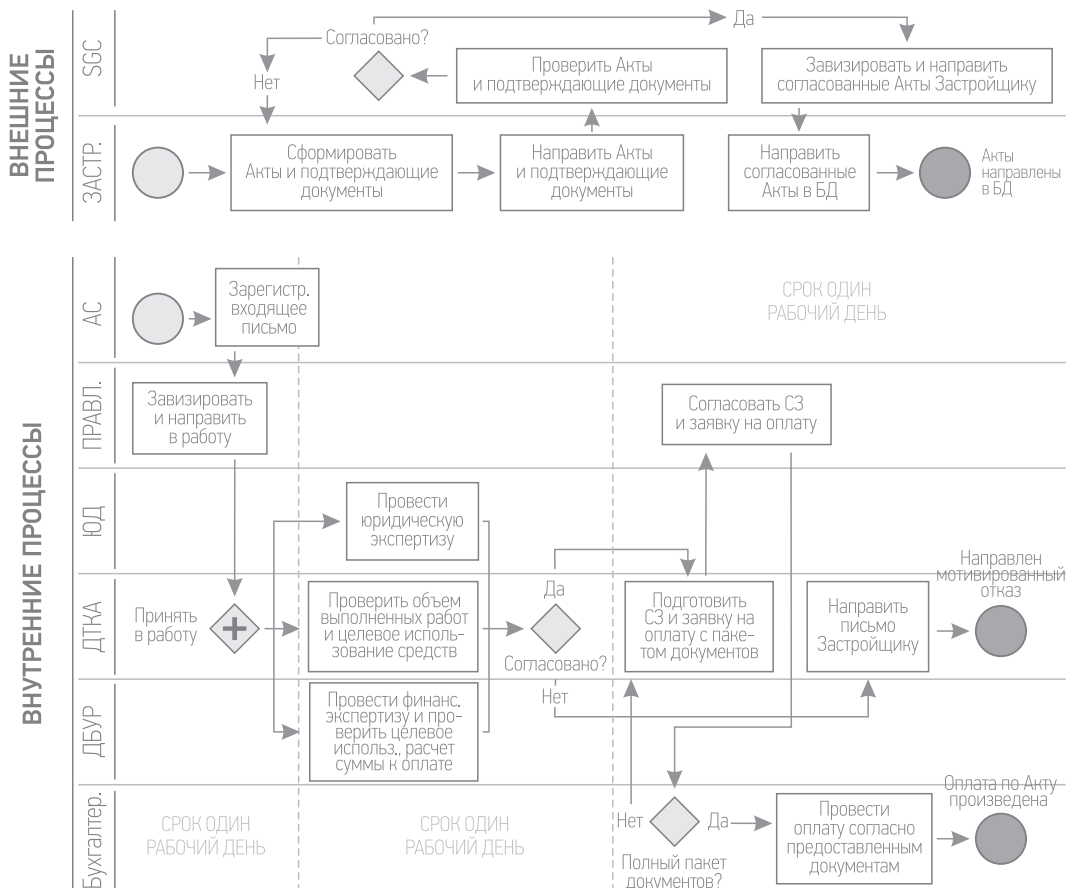
Организационная структура АО «Байтерек девелопмент» (измененная с учетом проектов ЭКСПО-2017)



Приложение 3
Уровни технического контроля

УРОВЕНЬ	КОНТРОЛЕР	ФОРМА КОНТРОЛЯ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ
1 УРОВЕНЬ	Супервайзер БД на объектах	Отчет по статусу и объемам СМР с фотофиксацией	ЕЖЕДНЕВНО
2 УРОВЕНЬ	Инспекционный персонал Менеджера проекта (внешний технический надзор и контроль)	Инспекционные отчеты по объектам, информация по дефектам и их устранение	ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
		Детализированные аналитические отчеты, с верификацией платежей застройщиков, информация по дефектам и их устранению	ЕЖЕМЕСЯЧНО
3 УРОВЕНЬ	Дирекция технического контроля и анализа (внутренний технический контроль)	Отчеты Правления БД со статусом СМР, темпам финансирования, фото	ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
		График исполнения СМР за период в MS Project	ЕЖЕМЕСЯЧНО
4 УРОВЕНЬ	Правление БД	Посещение объектов, проведение совещаний по текущим вопросам проектов с составлением протоколов	ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
		Отчет Совету директоров БД по проектам ЭКСПО-2017	ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

Приложение 4
Бизнес-процесс рассмотрения актов подтверждения стоимости выполненных работ АО «Байтерек девелопмент»



Регистр рисков АО «Байтерек девелопмент»

№	Наименование риска	Владелец риска	Мероприятия по минимизации рисков/управлению рисками
1	Несвоевременная сдача объектов в эксплуатацию	ДТКА	1. Мониторинг выполнения СМР согласно Графика производства СМР со сроком сдачи объектов в эксплуатацию. 2. Регулярная Отчетность Правлению и Совету директоров БД.
2	Нецелевое использование денежных средств	ДТКА / ДБУР	1. Эскроу-счет по ТРЦ. 2. Регулярные Отчеты Застройщиков по жилью. 3. Верификация платежей Менеджером проекта, предоставление документов, подтверждающих целевое использовании средств, в БД. 4. Страхование авансового платежа, в том числе от случаев нецелевого использования. 5. Залог незавершенного строительства в случае дефолта и невозможности возврата нецелевых сумм.
3	Отклонение в процессе строительства от ПСД, нарушение технологии строительства объектов и качество СМР	ДТКА	1. Многоуровневый технический контроль строительства. 2. Технический надзор Менеджером проекта, согласование всех СМР в исполнительной документации на объекта (т.е. по каждому типу СМР заводится отдельный журнал работ, в котором делается отметка о соответствии проекту со стороны менеджера проекта). 3. Менеджер проекта осуществляет регулярный мониторинг качества СМР, приостанавливает СМР в случае выявленных существенных дефектов, выработывает меры по улучшению качества на "Днях качества", отражает статус по дефектам в инспекционных отчетах. 4. Супервайзеры и технический блок БД осуществляют внутренний технический контроль качества СМР. 5. Регулярное посещение объектов руководством БД, проведение совещаний с застройщиками.
4	Удорожание стоимости строительства объектов	ЮД / ДБУР	1. Все риски по удорожания стоимости строительства объектов ЭКСПО-2017 несут застройщики - одно из условий заключенных договоров, предусмотрен «верхний» лимит стоимости 1 кв.м. по жилью (370 000 тенге) и ТРЦ (310 000 тенге). 2. Менеджер проекта проводит мониторинг заключенных договоров и графиков поставки материалов и оборудования - заблаговременно обеспечивается фиксация цен на материалы и оборудование, по мере готовности ПСД и в соответствии с ней.
5	Неисполнение обязательств застройщиками и кредитный риск по возврату выделенных средств	ЮД / ДБУР	1. Предусмотрено страхование авансовых платежей, страховая сумма выплачивается БД в случаях невозврата аванса или нецелевого использования средств. 2. Залог земельных участков и незавершенного строительства в пользу БД.

Карта рисков АО «Байтерек девелопмент»

ВЛИЯНИЕ	5					
	4			1		
	3				4	
	2			5	2	
	1		3			
		1	2	3	4	5
		ВЕРОЯТНОСТЬ				

* - в соответствующих зонах отмечены порядковые номера рисков, отраженных в Регистре рисков БД

1. Вероятность (горизонтальная ось на карте рисков):

БАЛЛ	ЗНАЧЕНИЕ	ЧАСТОТА ИЛИ ВЕРОЯТНОСТЬ
1	Очень редко	Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)
2	Редко	Раз в 5 лет (или вероятность наступления 25%)
3	Время от времени	Раз в 3 года (или вероятность наступления 40%)
4	Часто	Раз в год (или вероятность наступления 80%)
5	Очень часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 95%)

2. Оценка влияния рисков (вертикальная ось на карте рисков, агрегированная оценка по совокупности двух показателей):

2.1. Размер риска (финансовые показатели влияния риск)

БАЛЛ	ЗНАЧЕНИЕ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ УБЫТОК ОТ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА
1	Незначительный	до 0,001% от размера собственного капитала (СК) компании
2	Заметный	до 10% от СК
3	Крупный	минимум: до 25% потери ликвидности или до 50% потери доходности
4	Критический	минимум: до полной потери доходности или потери до 25% СК
5	Катастрофический	начиная с минимума: полная потеря доходности или потери свыше 25% СК

2.2. Размер риска (нефинансовые показатели влияния рисков)

БАЛЛ	ЗНАЧЕНИЕ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ УБЫТОК ОТ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА
1	Незначительный	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Заметный	Последствия от реализации риска незначительные
3	Крупный	Последствия от реализации риска незначительные и могут быть полностью исправлены
4	Критический	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофический	В случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

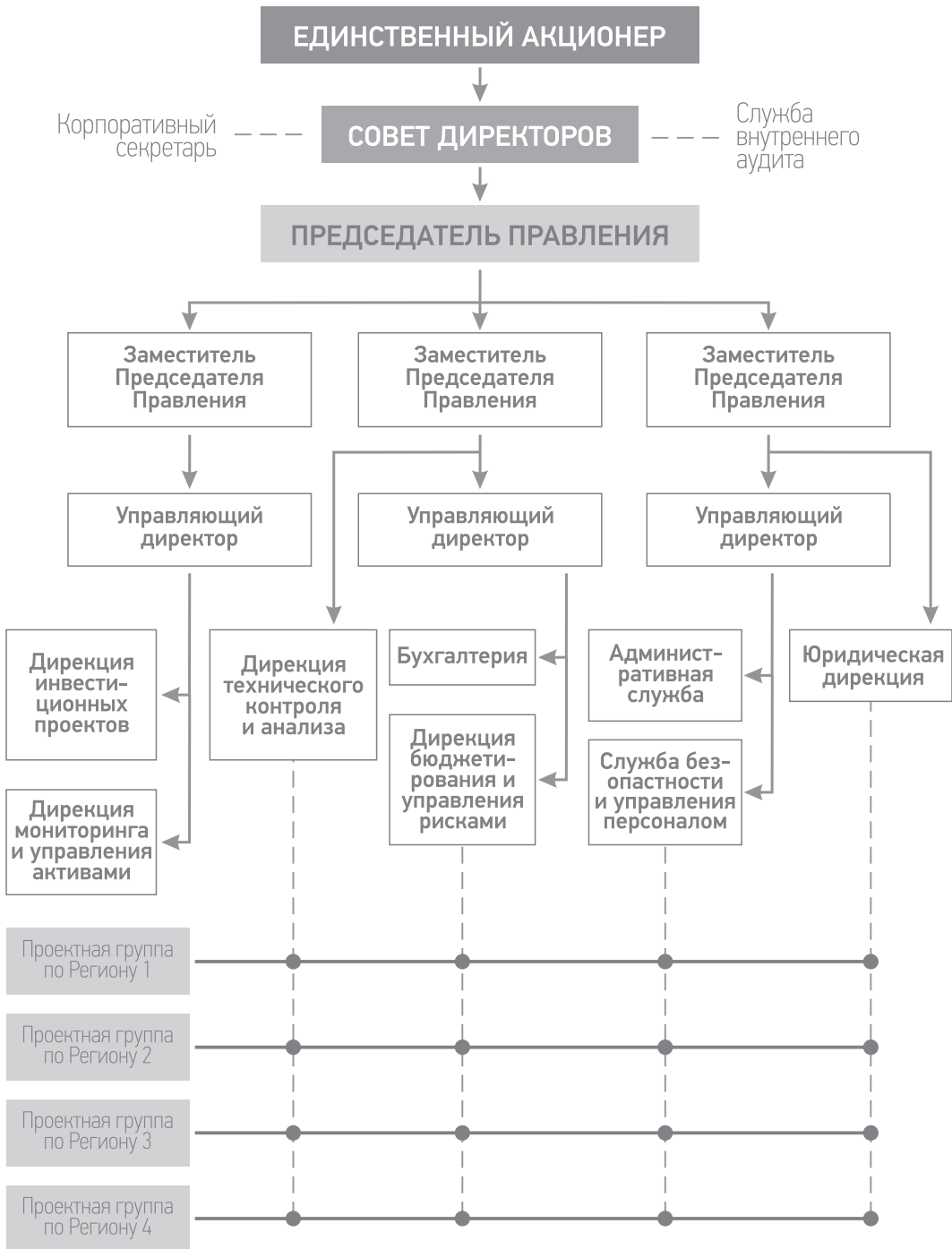
СОКРАЩЕНИЯ:

ДТКА – Дирекция технического контроля и анализа

ДБУР – Дирекция бюджетирования и управления рисками

ЮД – Юридическая дирекция

Организационная структура АО «Байтерек девелопмент» (с учетом новых проектов Программы развития регионов до 2020)



Штатная численность: 65 единиц

ВОПРОСЫ

1. С какими сложностями столкнулась Компания в процессе реализации проектов? (Составьте перечень слабых/сильных сторон проектов, сформируйте список проблемных зон и меры, принятые Тимуром и менеджментом Компании).
2. Какие альтернативные/дополнительные меры контроля со стороны БД могли бы быть приняты? Почему они не были приняты, по вашему мнению? Почему был привлечен «внешний» менеджер проекта и какова его роль?
3. Каковы факторы внешней среды, которые необходимо было учитывать при формировании оргструктуры БД?
4. Какие риски в проектах не были идентифицированы?
5. Составьте новую организационную структуру БД с учетом ограничений по численности штата, указанных в кейсе. Какие подразделения, по вашему мнению, должны быть сформированы в Компании?
6. Составьте схемы основных бизнес-процессов БД, используя схему бизнес-процесса финансирования (Приложение 3).
7. Составьте альтернативную организационную структуру БД для решения задач, поставленных акционерами на следующий год перед менеджментом, с учетом увеличения штата до 65 единиц. Как, по-вашему, должна быть организована работа проектных групп по матричному принципу?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

БИЗНЕС-КЕЙС

ТОВАРИЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ЦЕНТР СОПРОВОЖДЕНИЯ
ПРОЕКТОВ ГЧП»

31

«БАКАД»

– ПРОЕКТ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Дисциплина:
«Управление проектом»

Авторы:
Иманберды К.Б.,
заместитель
председателя Правления
ТОО «Центр сопровождения
проектов ГЧП»

Сейдалин Д.М.,
руководитель проектов
ТОО «Центр сопровождения
проектов ГЧП»

Тултабаев С.Ч.,
к. т. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

Большая алматинская кольцевая автомобильная дорога (далее – БАКАД) – это первый в Казахстане проект строительства автомобильной дороги с применением механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) на основании привлечения частного финансирования. Пока опыт реализации аналогичных концессионных проектов по схеме ВТО build – transfer – operate (строительство – передача – управление) в Казахстане отсутствует. Этот проект может стать отличным началом развития ГЧП-проектов в Казахстане не только в сфере транспорта, но и других приоритетных областях экономики.

ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Идея строительства объездной автомобильной дороги в г. Алматы витала с начала 2000-х годов. Необходимость строительства такой автомобильной дороги обусловлена резким ростом парка автомобилей и перегруженностью транспортной системы города Алматы. Основными причинами такой ситуации являются благоприятные условия социально-экономического и политического развития южной столицы и Алматинской области.

Так, общий парк автомобилей за 2002-2014 годы увеличился по г. Алматы в 3 раза и на начало 2014 года составил более 505 тысяч единиц, а по Алматинской области парк автомобилей увеличился в 4,9 раза и на начало 2014 года составил 463,1 тысячи единиц.¹ Функционирование транспортной системы в перегруженном режиме привело к падению среднеэксплуатационных скоростей передвижения по городу с 50 км/час до 10-15 км/час, а также к регулярному возникновению автомобильных заторов и зон транс-

¹ Источник – концессионное предложение проекта «БАКАД».

портной недоступности. Кроме того, постоянно расширяющаяся зона застроенных территорий города и области требует создания новых транспортных связей.

Кроме того, город Алматы, являясь крупнейшим экономическим центром Республики Казахстан, способствует концентрации значительных объемов грузопотоков на относительно небольшой территории. Помимо этого, здесь проходят транзитные грузопотоки, чему способствует прохождение ряда международных коридоров. Согласно выполненным расчетам (по состоянию на июнь 2013 года), суммарный объем грузов, перевозимых автомобильным транспортом, в зоне тяготения (г. Алматы и близлежащие территории Карасайского, Илийского и Талгарского районов Алматинской области) составил 19,1 млн тонн.

Ожидается, что вследствие роста уровня жизни и реальных денежных доходов населения повысится мобильность жителей города и уровень легковой автомобилизации, что приведет к увеличению нагрузки на дорожную инфраструктуру города.

Для недопущения ухудшения непростой экологической ситуации региона, а также снижения среднеэксплуатационных скоростей передвижения, правительством принято решение о строительстве обьездной автомобильной дороги. Предполагается, что экономический эффект от реализации проекта будет выражен в снижении стоимости автомобильных перевозок в результате сокращения времени в пути.

Схема трасс Большой алматинской кольцевой автодороги (БАКАД), Южной и Восточной объездных автодорог



ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЕКТА «БАКАД»

Организаторами проекта «Бакад» был объявлен конкурс, информация о котором была опубликована в СМИ.

Владимир, директор крупной инженерно-строительной компании, положительно воспринял новость о строительстве данной дороги, когда услышал информацию по радио. Оказавшись на рабочем месте, он сразу провел совещание, на котором объявил о намерении участвовать в данном проекте. Однако, ознакомившись с конкурсной документацией по проекту и проанализировав все риски, Владимир поменял свое решение. Вместе с ним отрицательное решение приняли и другие потенциальные участники, вследствие чего объявленный в 2009 году конкурс по проекту «БАКАД» был признан несостоявшимся.

Одним из камней преткновения явился «земельный» вопрос, поскольку согласно конкурсной документации обязанность выкупа земельных участков предполагалось наложить на концессионера. Ни одна из компаний не захотела брать на себя риск выкупа земель даже при готовности государства компенсировать понесенные расходы. Проект предусматривал выкуп 724 земельных участков, при этом, по оценочным данным, сумма выкупа земельных участков по проекту составляет более 10,9 млрд тенге.² Высокая оценочная стоимость выкупа земельных участков, а также затяжной период их выкупа являлись существенным барьером для потенциальных инвесторов.

Другим фактором неуспешного старта проекта «БАКАД» явился финансовый аспект для потенциальных концессионеров. В 2009 году бюджетный кодекс Республики Казахстан и законодательство в области концессии предусматривали только компенсацию части инвестиционных затрат. Иными словами, государство могло компенсировать концессионеру лишь часть строительных затрат, что, по мнению предпринимателей было недостаточно, ведь вследствие объективных рисков, находящихся вне контроля концессионера (*например, инфляция; валютные или политические риски; риск неплатежей со стороны пользователей; перекрытие дорог или снижение трафика*) могут возникать значительные кассовые разрывы, когда сбор с пользователей дороги не покрывает расходы концессионера.

ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ПРОЕКТУ «БАКАД»

Несмотря на неудачное начало, Владимира никогда не покидала идея участвовать в проекте «БАКАД». Для того чтобы быть в курсе последних событий, он поручил двум сотрудникам анализировать на постоянной основе все изменения по проекту.

В целях реализации проекта «БАКАД» Правительством Республики Казахстан был проведен анализ несостоявшегося конкурса по проекту. Перед привлеченными консультантами были поставлены задачи по пересмотру ранее разработанной конкурсной документации в целях привлечения инвесторов.

Одним из первоочередных решений было принятие концедентом земельного вопроса. Так, государство обязуется в рамках проекта «БАКАД» передать концессионеру все необходимые для строительства и эксплуатации дороги земельные участки без рисков оспаривания и претензий со стороны бывших собственников земельных участков.

Кроме того, исходя из предыдущего опыта, государство основательно и предусмотрительно пересматривает свои позиции в совершенствовании нормативно-правовой среды в области государственно-частного партнерства, в том числе для

² Kanumal. «<http://kapital.kz/gosudarstvo/15846/serik-ahmetov-poruchil-reshit-zemelnyj-vopros-po-bakad.html>»

успешной реализации проекта «БАКАД». Так, в июне 2014 года были разработаны и внесены поправки в Законы «О концессиях», «О международном арбитраже», «Об автомобильных дорогах» и в бюджетное законодательство РК.

Были внесены следующие основополагающие поправки:

1. Внедрен механизм определения объектов концессии к категории особой важности. Данный механизм позволяет концеденту заключать «прямое соглашение» с концессионером и кредиторами концессионера, а также предоставляет право концессионеру на получение возмещения расходов и/или затрат и/или убытков, возникающих в результате досрочного расторжения договора концессии. Кроме того, статус особой важности позволяет концессионеру получать возмещение компенсации, связанной с изменением валютного курса (механизм урегулирования валютных рисков).
2. Внедрено понятие «прямое соглашение». Механизм прямого соглашения позволяет концеденту уведомлять кредиторов о случаях существенного нарушения концессионером своих обязательств по договору концессии, влекущих его расторжение. А также дает право кредитору, по согласованию с концедентом, назначить временного управляющего для устранения нарушений концессионера и предложить кандидатуру для замены концессионера без проведения нового конкурса.
3. В Закон «Об автомобильных дорогах» внесена поправка, регулирующая эксплуатацию автодорог, созданных (реконструированных) и эксплуатируемых на основе договора концессии. Так, не освобождены от платы за пользование платными автомобильными дорогами автотранспортные средства, предусмотренные подпунктом 2) пункта 1 статьи 5-2 закона. Данная мера направлена на обеспечение рентабельности проектов и возвратности инвестиций.
4. В отношении концессионных проектов особой значимости в случае, когда хотя бы один из акционеров (участников) концессионера является нерезидентом Республики Казахстан, международный арбитраж определяется по соглашению сторон. Данная поправка направлена на привлечение иностранных инвесторов и реализацию прав иностранных инвесторов по концессионным проектам на обращение в арбитраж.

Внесенные дополнения и изменения в нормативно-правовые акты Республики Казахстан всецело направлены на привлечение концессионера (инвестора), в том числе иностранного, на реализацию ГЧП-проектов через механизм концессии. При этом, основными механизмами по привлечению инвесторов, в том числе иностранных, по приоритетным крупным концессионным проектам являются гарантия потребления минимального уровня (*в проекте БАКАД – интенсивность движения*) и покрытие риска, связанного с валютными операциями.

Данные нововведения были внедрены после проведенного консультантами анализа мирового опыта, в том числе в сфере автодорожной отрасли. При анализе ключевых факторов коммерческой рентабельности проекта был определен спрос на конечную услугу, продукцию, как главенствующий в принятии решения по участию инвестора в проекте. При разработке дорожных проектов, как правило, переоцениваются прогнозный уровень интенсивности транспортного потока и готовность пользователей дорог платить сборы за проезд. Так, зарубежный опыт показывает, что это привело к нескольким значительным провалам проектов в Европе. В связи с чем инвесторы не готовы полностью принять на себя риск интенсивности движения. Государственные органы в России, Корее и Малайзии согласились возмещать инвесторам потерю выручки в случае падения уровня интенсивности движения ниже минимального порога. Этот вид гарантии особенно желателен в случае строительства новых автомобильных дорог, таких как «БАКАД», и в таких странах, как Казахстан, где опыт платности дорог и ГЧП ограничен.

С учетом рекомендаций консультантов при разработке новой конкурсной документации проекта «БАКАД» был учтен данный фактор, и предусмотрено, что концедент полностью обеспечивает покрытие данного риска при следующих обязанностях концессионера:

1. Концессионер обязан должным образом контролировать систему взимания платы за проезд (*не допускать возможности неоплаченного проезда автотранспортных средств*).
2. Концессионер обязан содержать автодорогу в таком состоянии, которое позволяет обеспечить безопасный проезд автотранспортных средств (*эксплуатационная недоступность дороги*).

Как отмечалось ранее, существенным вопросом по реализации проекта «БАКАД» являлся финансовый аспект, в том числе вопрос компенсации издержек, связанных с изменениями курса национальной валюты. Инвесторы и международные компании, осуществляющие экспорт или импорт товаров и услуг, а также иностранные инвестиции в рамках мировой экономики, сталкиваются с валютным риском, который может иметь серьезные финансовые последствия, если им не управлять должным образом. Консультантами совместно с заинтересованными государственными органами Республики Казахстан определен механизм компенсации концессионеру (инвестору) вложенных инвестиций, связанных с валютным изменением.

Потенциальный инвестор проекта «БАКАД» может нести транзакционные риски, если он связан контрактными денежными потоками (дебиторской и кредиторской задолженностью), значения которых могут зависеть от непредвиденных изменений валютных курсов в связи с контрактом, номинальная стоимость которого выражена в иностранной валюте. Для реализации своих денежных потоков, деноминированных в иностранной валюте, по внутренней стоимости, концессионер должен будет обменивать иностранную валюту на национальную. Поскольку фирмы заключают контракты с фиксированными ценами и сроками поставки в условиях нестабильного валютного рынка с постоянно колеблющимися курсами валют, концессионеру будет угрожать риск изменения обменного курса иностранной и национальной валют.

Выплаты за доступность³ по проекту будут деноминированы в местной валюте, а финансирование, вероятно, будет в иностранной валюте, что создаст открытую позицию для концессионера на валютном рынке. Таким образом, компания, которая решит инвестировать в проект «БАКАД», может столкнуться с рисками операционной валютной уязвимости.

Законодательное внедрение понятия компенсации валютного риска позволило консультантам определить для проекта «БАКАД» механизм регулирования по компенсации, связанный с колебаниями курса национальной валюты. Так, согласно данному механизму государство берет большую часть валютного риска и будет компенсировать концессионеру (инвестору) воздействие увеличения свыше 5% от базового обменного курса казахстанского тенге к доллару США за счет увеличения компонента платы за доступность – «платы за управление». При этом концессионер (инвестор) несет риск по изменению валютного курса в случае уменьшения ниже 5% от базового обменного курса.

После внесения соответствующих изменений и дополнений в нормативно-правовые акты и подготовки консультантами новой конкурсной документации параметры проекта «БАКАД» были изменены:

³ Плата за доступность включает выплаты за счет бюджетных средств, компенсацию инвестиционных затрат, компенсацию эксплуатационных затрат, вознаграждение за управление, производимые в виде единых платежей определенными долями от общей суммы выплат в течение всего срока реализации концессионного проекта, с учетом обеспечения концессионером технических и эксплуатационных характеристик объекта концессии.

- Ориентировочная стоимость строительства – 98 807 млн тенге;
- Ориентировочная стоимость эксплуатационных затрат – 188,4 млн тенге;
- Срок концессии – 20 лет (период строительства – 4 года);
- Прогнозный трафик – 150 000 автомашин/год;
- Стоимость проезда – 150 тенге;
- Ориентировочная сумма компенсаций инвестора в течение 20 лет – 164 306 млн тенге (равными долями).

Владимир позитивно воспринял внесенные дополнения и изменения, но вместе с тем он понимал, что борьба за проект не будет легкой. На проведенном совещании он поручил детально проанализировать данный проект с учетом внесенных изменений и подготовить отчет о возможности участия Компании в проекте «БАКАД».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект «БАКАД» является частью проводимой Казахстаном работы по развитию транспортной инфраструктуры, которая является одним из национальных приоритетов государства.

Ожидается, что проект «БАКАД» приведет к сокращению продолжительности поездок вокруг города Алматы и значительно улучшит доступ к рынкам для местных предприятий, стимулируя экономическое развитие.

Данная автодорога позволит сократить время каждой поездки на полчаса, приняв на себя потоки автомобильного транспорта из трех соседних районов, окружающих город Алматы – ключевого административного и коммерческого района страны. Автодорога «БАКАД» также станет важной частью международного транзитного коридора Западная Европа — Западный Китай — новый Шелковый путь, предлагающего альтернативу водным путям сообщения и превращающего Казахстан в важный логистический хаб.

ЗАДАНИЯ

1. Разработать финансовую схему взаимоотношений участников по проекту «БАКАД», включая взаимоотношения потребителей автодороги, концессионера и концедента.
2. Рассчитать NPV и IRR проекта.
3. Разработать механизмы по нивелированию 5% валютного риска концессионера по проекту, который не покрывается государством.
4. С точки зрения концессионера определить потенциальные выгодные источники финансирования проекта «БАКАД».
5. Сформулировать риски данного проекта и определить пути снижения этих рисков.

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz

Под редакцией:

Бишимбаева К.В., MBA

Редакционная коллегия:

Абдуалиев А.К.
Тулеушин К.А.
Жайлаубай Е.Д.

Ермекова Б.Н.
Нургалиева Г.Н.
Макаш Е.Н.

Куренкеева Г.Т., к. э. н.
Жумадилова Г.Т., к. х. н.
Карибжанов Б.Б., к. э. н.

Консультанты:

Алталиева А.А., к. э. н.
Исаев А.Т.
Абдилда М.Б.
Мурат Д.М.

Корректор:

Радзина Л.И.

Дизайн обложки и верстка:

Койшебаева Б.Ж.

Отпечатано:

Типография ТОО «РЕГИС-СТ ПОЛИГРАФ»