

BOLASHAK business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

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		

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 общество 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 долевого 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 долевого 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