



**Михаил Иванов в СК «Перспектива»:  
Чем этот кризис с точки зрения бизнеса отличается от предыдущих?  
Каким компаниям повезет устоять в кризис?**

Обязательный компонент любой антикризисной стратегии - это анализ предыдущих кризисов. Уникальность сегодняшней ситуации в том, что анализ предыдущих экономических кризисов не позволяет сделать релевантные прогнозы. События развиваются очень быстро, и правила игры на всех уровнях меняются молниеносно. В такой ситуации неразумно выстраивать долгосрочные подробные стратегии, через день задачи могут оказаться невыполнимы.

**Генеральный директор СК «Перспектива» Михаил Иванов** в этом выпуске IREX «Люди в проектах» поделится накопившимся опытом в компании по преодолению кризисных ситуаций.

**— Чем отличается нынешний кризис от предыдущих?**



— Если ранее мы сталкивались с циклической моделью кризиса, то этот – структурный, с существенной политико-экономической деформацией. Происходит смена моделей производства и потребления. Страны пересматривают договоренности, форматируют схемы производственной кооперации и перераспределяют собственные ресурсы.

**Непрерывно меняющиеся условия, в которых вынужден существовать бизнес, неопределенность политических решений, череда обрушений компаний, все эти факторы задают новому кризису затяжной характер.**

Многие ведущие экономисты говорят о том, что мир впервые столкнулся с подобной версией кризиса. Особенно это наглядно видно в строительно-девелоперской сфере.

Например, при кризисе 1998 года российский девелопмент только формировался, не было большого количества компаний и крупных портфелей первичной недвижимости. Поэтому основной удар пришелся на «вторичный сегмент». При мировом кризисе 2008-2009, девелоперы были закредитованы, и вели расчет в валюте. В результате обвала рынка и тотального падения спроса банкам отошли видные игроки. Дальнейшие кризисы были финансового характера, на фоне падения спроса и роста цен на жилье, колебаний ипотечной ставки, с рынка уходили слабые и мелкие компании. **Банкротство или уход с рынка никогда не происходит сиюминутно, оно обусловлено длительным накоплением ошибок: будь это неправильно заложенная финансовая модель бизнеса, слабый менеджмент, допущение экономических махинаций, и так далее.**

Но сегодня это не просто экономический или финансовый кризис конкретного государства, или страны, а общемировая проблема. И она уже сейчас требует серьезной перестройки систем взаимодействия между государствами, создания новых глобальных институтов и инструментов. Отрасли, **даже такие фундаментальные и консервативные**



## ЛЮДИ В ПРОЕКТАХ



как строительство, могут и не вернуться к привычным моделям функционирования. Многие люди будут лишены привычного уровня жизни.

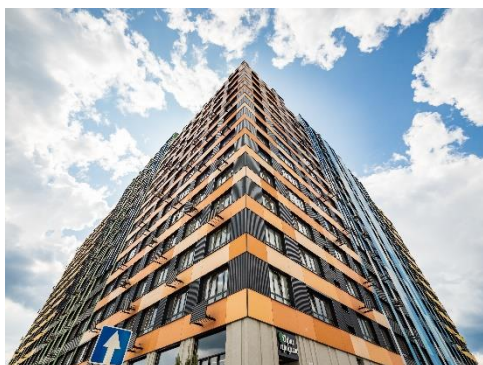
— **Какие компании будут способны устоять в текущей ситуации?**

— Глобально устранение последствий и помощь в их нивелировании мало зависят от прямых финансовых вливаний и экономических решений. Несмотря на жизнь в информационном пространстве 24-часа и отслеживание огромного количества параметров, крайне сложно определить, каким компаниям необходима помощь, при этом практически невозможно оценить эффективность предпринятых мер. Например, принято считать, что после пандемии малый и средний бизнес пострадает больше и ему нужно оказывать прежде всего финансовую помощь. В таком бизнесе эффективны налоговые и арендные «каникулы», спрос довольно эластичен, и способен быстро восстановиться. Однако влияние пандемии может оказаться таким глубоким, что спрос в этих сферах кардинальным образом изменится, и предпринимателям надо не столько помогать финансами, сколько переучивать, перестраивать их деятельность, переформатировать бизнес в целом.

Последствия предыдущих кризисов можно было устранить путем прямой финансовой помощи, экономического стимулирования, принятия волевых решений. Сегодня этих шагов уже недостаточно.

Кризис станет суровой проверкой бизнеса на прочность. Могут утратить свои позиции сравнительно неконкурентоспособные, чрезмерно закредитованные, слишком рискованные виды бизнеса. **Сегодня на рынке недвижимости фактически остались сильные, самообеспеченные и системообразующие игроки, которые извлекли уроки из прошлых лет с понятными и продуманными проектами, диверсифицированным портфелем.** Остались компании, которые несмотря на изменчивость ранее были способны выстраивать долгосрочные перспективы своего бизнеса, основанные на ежедневном мониторинге ситуации, которые взяли за основу модели оптимизационной политики и **сделали ставку на внедрение новых технологий.**

Наша компания имеет большой портфель реализованных проектов в жилой, коммерческой, производственной, инфраструктурной, энергетической, спортивной и складской недвижимости. Среди проектов, реализованных при участии компании – знаковые городские объекты, неоднократно признанные российскими профессиональными премиями: ВТБ «Арена Парк», инновационный центр «Сколково», ТРЦ «Пушкино Парк», административно-офисное здание управления Западных электрических сетей компании «Россети Московский регион», а также жилые комплексы «Новые Котельники» и «Новый Зеленоград».





## ЛЮДИ В ПРОЕКТАХ

Как показал опыт прошедших кризисов, несмотря на возможную поддержку государства, выживают те компании, которые по максимуму рассчитывают на собственные силы. Не первый год работая в условиях турбулентной экономики, мы пошли по пути оказания услуг в области управления строительными проектами, полностью реализуемыми на основании контрактов ЕРСМ / ЕРС\*. В настоящий момент ЕРС(М)-контракт является основной моделью организации работ по строительству крупных промышленных мощностей во всем мире. В России крупнейшие компании нефтегазовой и электроэнергетической отрасли также активно используют ЕРС(М), например, Газпром, Роснефть, Лукойл, Е4, Росатом. Кроме того, такие контракты необходимы любому проекту на принципах государственно-частного партнерства. Такая стратегия договорной структуры характеризуется снижением затрат и максимально эффективным управлением рисками. Эффективность работы по ЕРСМ / ЕРС-контрактов уже оценили не только транснациональные корпорации, но и владельцы среднего и крупного российского бизнеса. Наша компания завершила несколько проектов по этой модели: крупнейший в России и Европе автомоечный комплекс туннельного типа Christ с первым в России сервисом роботизированного шиномонтажа, установка гашения извести мощностью 5т/час в Новочебоксарске для ПАО «Химпром».

— **Как в такой непростой период Вам удается поддерживать дух своей команды?**

— В такой ситуации важно не прекращать общаться. **Важно быть всегда на связи со всеми сотрудниками и партнерами и отвечать даже на самые непростые вопросы и возражения.** От нашей работы сейчас – зависит наше будущее, будущее компании, будущее каждого члена команды. **Поддержать дух можно только сообща. Сложный период закончится, и мы надеемся выйти из него с оптимизмом!**

*\*Примечание:* Контракт ЕРС (Engineering, Procurement, Construction) – включает Инжиниринговые услуги (ТЭО, ПР, РД), Закупки (Проведение конкурентных закупок, Логистика, Страхование) и Строительство (Строительство, Пуско-наладка). ЕРСМ контракт – это договор, по которому Исполнитель отвечает за (Engineering, Procurement, Construction, Management) Инжиниринговые услуги (ТЭО, ПР, РД), Закупки (Проведение конкурентных закупок, Логистика, Страхование), Строительство (Строительство, Пуско-наладка), Управление Проектом.