

# Страна советов

Выпуск №12 | 2013

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

**Тема этого выпуска «Страны советов» — антикризисная политика компаний.**

## Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Как в вашей компании адаптируются к снижению спроса в российской экономике, наметившемуся в осенне-зимний период?
2. Какие из программ развития вы временно замораживаете, переносите на более поздние сроки?
3. От каких программ развития, с вашей точки зрения, нельзя отказываться ни в коем случае?
4. Планируете ли вы сокращение персонала и затрат? Если да, то в каких сферах вашей деятельности?
5. Какие типичные ошибки совершают компании в своей антикризисной деятельности?

**Андрей МЕДВЕДЕВ, генеральный директор  
ГК «Промышленные силовые машины»  
(ПСМ):**

**1.** Сезонность спроса на продукцию ПСМ, как правило, смещена в сторону второго полугодия, и в конце года мы наблюдаем всплеск заказов. Поэтому не можем подтвердить тенденцию падения спроса именно в осенне-зимний период.

В целом в 2013 году, безусловно, мы отмечаем кризисные явления в экономике, которые выражаются в падении спроса на машиностроительную продукцию. Особенно ярко это было видно весной и в начале лета. Одновременно обострилась конкуренция во всех секторах рынка.

Основным рецептом борьбы с рецессией для ПСМ является ускоренное развитие, диверсификация продуктов и решений. В этом году мы планомерно расширяли модельный ряд и вышли на новые рынки. Например, теперь мы выполняем комплексные проекты в малой энергетике. На наши новые продукты пришлось до 30% объема продаж, что позволило в целом сохранить совокупный объем продаж на прошлогоднем уровне. Кроме того, в декабре мы планируем превзойти показатели прошлого года.

**2.** В условиях надвигающегося кризиса я считаю, что самое неправильное, что можно сделать, — это сворачивать или замораживать программы развития. Ведь кризис помимо рисков несет в себе и большие потенциальные возможности для расширения бизнеса и укрепления своих позиций на традиционных рынках, и мы максимально используем эти возможности. Поэтому направляем инвестиции на повышение качества и потребительских свойств своей продукции и на освоение новых рынков.

Плюс мы ожидаем усиления конкуренции, причем не столько со стороны отечественных игроков, сколько со стороны иностранных компаний и корпораций. И для того чтобы успешно противостоять им, необходимо планомерно и неуклонно инвестировать в оборудование, технологии, инженерные кадры.

Несмотря на отраслевые тенденции, финансовые показатели текущего года позволяют нам выполнять все инвестиционные проекты, которые мы изначально запланировали. Самый крупный из них — это новый завод металлообработки ПСМ, который уже работает и в следующем году с выходом на проектную мощность позволит нам усилить свои позиции на рынке.

**3.** —

**4.** Сокращение персонала, вызванное кризисными явлениями и необходимостью срочного снижения затрат, я считаю крайней мерой. Мы сейчас, наоборот, стабилизировали численность сотрудников и точно усиливаем подразделения за счет привлечения свежих кадров — к примеру, новый завод металлообработки ПСМ, созданные в этом году отраслевые подразделения в инженерно-конструкторском департаменте и в департаменте продаж. Продолжаем набирать сотрудников на ключевые направления, и к концу года общая численность персонала у нас увеличится.

**5.** На мой взгляд, основной ошибкой является неправильная оценка текущего положения компании и планов ее развития на ближайшую перспективу. Необходимо прогнозировать различные сценарии развития событий и планировать адекватные ответы.

Бывает, что топ-менеджеры находятся в плену своих стереотипов и неоправданных завышенных ожиданий. В результате они запаздывают с принятием решений и активными действиями. Надо постоянно держать руку на пульсе и предпринимать действия раньше, чем их необходимость станет очевидной всем. **Б**