



БИЗНЕС В КРИЗИС И ПОСЛЕ НЕГО



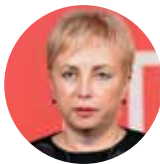
VIP Corporate & Private banking

Следуя нашей миссии и ценностям, мы понимаем, насколько важно развивать наше сотрудничество и поддерживать клиентов в любой ситуации.

Этот номер журнала рассказывает истории украинских компаний и людей, которые продолжают работать в карантине и адаптировать свой бизнес к реалиям сегодняшнего дня. Герои номера делятся своими эмоциями, мыслями, планами и прогнозами на будущее. Этот журнал является продолжением нашего общего пути, где мы становимся еще более открытыми, прозрачными и лояльными друг к другу.

Добро пожаловать в дружную корпоративную семью ТАСКОМБАНК!

КОНТЕНТ

	Рената Березникова, ТАСКОМБАНК	4		Лілія Воленко, Лінія магазинів EVA	34
	Ольга Тюрина, ТАСКОМБАНК	6		Оксана Місюра, Компанія "Венето"	37
	Ольга Лобайчук, Національний банк України	10		Дмитрий Остапенко, Компания "Композит"	40
	Тарас Качка, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського госпо- дарства України	14		Валерий Ильченко, Компания "Илта"	44
	Експерти галузі Ритейл: переможе сильніший	18		Екатерина Мелеш, "КредитМаркет"	48
	Иван Альмяшев, ТАСКОМБАНК	22		Марина Паніна, Мережа супермаркетів VARUS	52
	Максим Земляной, ТАСКОМБАНК	25		Валерий Гудзенко, Компания "ТАС-Фарма"	54
	Роман Польовий, Благодійний фонд Сергія Тігіпка	28		Валерий Горбань, Группа "Аскания"	58
	Олена Осипчук, Компанія WOG	31		Ігор Толкачов, Компанія Artwinery	62
				Владислав Чечоткін, Інтернет магазин ROZETKA	64

« НАША МИССИЯ – ПОСТРОЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ »»



РЕНАТА БЕРЕЗНИКОВА,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ПРАВЛЕНИЯ "ТАСКОМБАНК"

— **Как в таких сложных условиях вы решились делать очередной выпуск корпоративного журнала?**

— У нас были сомнения относительно целесообразности выпуска журнала в текущей ситуации. Но мы решили, во-первых, не нарушать хорошую традицию и, во-вторых, рассказать, как наши клиенты работают в сложных реалиях, как адаптируются и планируют свой “следующий день”, что предпринимают для сохранения своего бизнеса, как поддерживают свои коллективы, принимая на себя полную социальную ответственность.

— **Что хотите сказать именно этим антикризисным выпуском журнала?**

— Этот выпуск — прежде всего о клиентах и для клиентов. В интервью они делятся своими решениями, прогнозами, планами, а самое главное — говорят о своих стратегиях, которые помогают им выстоять, адаптироваться и двигаться дальше в это время.

— **Как вообще клиенты реагируют на регулярный выход такого журнала?**

— В целом, все очень позитивно воспринимают наш журнал. Говорят, что это отличная идея — именно печатное издание, которое можно принести на предприятие, подержать в руках, посмотреть фотографии. Также на нашем корпоративном сайте доступны электронные версии всех предыдущих выпусков.

А сама идея издания журнала возникла как продолжение реализации нашей корпоративной миссии — построение открытых и долгосрочных отношений с клиентами.

Команда ТАСКОМБАНКа вместе с клиентами уже много лет, и для нас открытость перед ними — не просто слова. Корпоративный журнал — это реализация открытости, возможность для наших клиентов и для Банка узнавать больше друг о друге.

Журнал также дает возможность нашим клиентам рассказать о своих достижениях, поделиться опытом, познакомиться с коллегами, стать партнерами и узнать, что нового происходит на рынке и в Банке.

— **А как изменились трудовые будни Банка?**

— Правление Банка сейчас работает в усиленном режиме, чтобы полностью

контролировать ситуацию. Нам это удастся.

Корпоративный VIP-бизнес банка понимает и выполняет свою основную задачу в текущей ситуации — максимально оперативно решать возникающие вопросы клиентов. Поскольку начались реструктуризации кредитов, работы стало больше. Дистанционно все вопросы отработать сложно. Приходится встречаться, подписывать документы, соблюдая все меры предосторожности. Мы стараемся минимизировать прямые контакты. До сделки документооборот происходит в электронном режиме. На финальной стадии клиент приезжает и подписывает все документы за один раз.

— **Оцените возможное влияние кризиса на клиентскую базу?**

— Первоочередная задача Банка — помочь существующим клиентам сохранить их бизнес, уменьшить потери. Мы не остановили ни один проект, начатый до кризиса, продолжаем финансировать и поддерживать клиентов.

Поэтому к нам уже обращаются клиенты других банков, приостановивших кредитование. Благодаря нашей позиции мы получали даже прирост клиентской базы по результатам прошлых кризисов. Банк, который поможет сейчас, в будущем станет для клиента основным финансовым партнером. Ведь главное быть с клиентом не только когда у него все “хорошо”, но и когда ему нужна помощь в сложный период.

— **Насколько сложно было организовать очередной выпуск журнала в период действия карантина?**

— Безусловно, режим карантина внес свои коррективы в процесс подготовки материалов. Естественно, мы старались ограничить контакты в целях минимизации рисков. Для нас самих и для клиентов это был своего рода вызов. Большинство интервью проводилось удаленно, через видеосвязь или по телефону. Учитывая ситуацию, никто не отказался, за что огромное спасибо всем — нашим клиентам, экспертам и коллегам, готовившим этот выпуск журнала. Надеюсь, что он будет интересным и полезным, поскольку затрагивает очень актуальные сейчас вопросы, касающиеся каждого.



ОЛЬГА ТЮРИНА,
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
КОММЕРЦИИ “ТАСКОМБАНК”

« УМЕНИЕ ДУМАТЬ И ПРИНИМАТЬ БЫСТРЫЕ И ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ — ЭТО СЕЙЧАС ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ПОТРЕБНОСТЬ »

— Каков портрет клиента коммерческого направления в ТАСКОМБАНКе?

— Это действительно очень важный вопрос: кто он, клиент Банка, и очень важно это понимать уже на этапе знакомства с клиентом в самом начале сотрудничества. Только так можно определить его потребности и предложить индивидуальный продукт. Именно это и является нашим преимуществом. Когда сотрудники подразделения, обслуживающего корпоративных VIP-клиентов, знакомятся с новой компанией, то задают много вопросов о деятельности клиента, потребностях, ценностях и планах. Такую скрупулезность мы объясняем следующим: чем больше мы знаем и чем лучше понимаем клиента, тем эффективнее сможем построить сотрудничество в будущем или, наоборот, сразу поймем, что нам сейчас не по пути.

Вообще, к коммерческому направлению в нашем Банке относятся компании, занимающиеся розничной и оптовой торговлей, в том числе импортеры, продуктовый ритейл (FMCG), непродовольственный ритейл — торговые сети формата drogerie, сети магазинов бытовой техники и электроники, смартфонов и гаджетов, газовые и топливные трейдеры, розничная торговля нефтепродуктами (сети АЗС), фармацевтические компании, компании, предоставляющие услуги по перевозке грузов, компании по управлению коммерческой недвижимостью и др.

Следует отметить, что зачастую наши клиенты — это компании, входящие в холдинги, работающие в различных секторах экономики, диверсифицирующие свой бизнес.

— Что, по-вашему, значит сильная стратегия в коммерческом бизнесе?

— Сильная стратегия у каждого бизнеса будет индивидуальной в зависимости от вида деятельности. Она должна быть направлена на сохранение бизнеса, и не только путем оптимизации затрат. Стратегия должна включать план развития с учетом быстро меняющихся внешней среды, потребительских настроений и привычек. Для многих наших клиентов это уже не первый кризис. В любом случае, в каждом переломном моменте есть толчок к развитию и выходу из кризисной ситуации: новые форматы, новые каналы продаж, новые

ниши, больше “онлайн” и оптимизации бизнеса, закрытие неэффективных направлений. Одной из приоритетных задач для каждого бизнеса будет сохранение сильной команды профессионалов. Умение думать и быстро принимать правильные решения в условиях неопределенности — это сейчас первоочередная потребность. Намного увеличилась скорость принятия решений, упростились бюрократические процедуры согласования, свойственные крупным компаниям в обычное время.

— Как проявил кризис проблемы отдельных компаний и коммерческого сектора страны в целом?

— Ситуация с карантином влияет на все отрасли экономики: в той или иной степени все компании фиксируют спад продаж. Разные игроки дают очень разные прогнозы относительно сроков восстановления товарооборота до объемов “до карантина”. Каждая группа товаров и услуг будет иметь свой цикл выхода на докризисные продажи. Так, рынок электроники прогнозирует снижение реализации на 50% до конца текущего года. Рынок арендных площадей в торговых-развлекательных центрах может сократиться на 30-60%. По идее, продуктовый ритейл вообще не должен был столкнуться с проблемами. Действительно, в первые пару недель карантина, когда был ажиотаж и люди закупали все наперед, у них объемы продаж увеличились. Сейчас уже идет спад, сумма среднего чека уменьшилась. Люди, доходы которых сократились, вынуждены экономить — дорогие продукты заменять более дешевыми... Думаю, восстановление товарооборота займет один-два года. При условии, что карантин закончится в 2020 г. Чем дольше он продлится, тем более долгим будет выход на исходные показатели. Скорее всего, многие мелкие и средние игроки не вернутся на рынок, что приведет к снижению доходов населения как конечного потребителя любых товаров и услуг. Но спад продаж будет также мотиватором развития. Компании уже в первый месяц карантина пересмотрели операционные процессы, адаптировали бизнес к текущей ситуации, а также проводят мероприятия по обеспечению безопасной работы сотрудников, проявляют социально ответственную позицию. Напомню: мы сейчас говорим о достаточно



крупном бизнесе, который, в отличие от малого и среднего, имеет запас прочности, а значит, и хорошие шансы пережить кризис.

— Побуждает ли Банк нынешняя ситуация адаптироваться к работе с клиентами?

— Мы всегда были и будем клиентоориентированным Банком, и это не просто громкие слова: в условиях достаточно жесткой конкуренции для клиентов важна не только надежность банка, но и способность оперативно решать их проблемы. Это и есть наша ценность для наших клиентов — глубокое изучение потребностей, поиск индивидуального решения. Мы не боимся трудных задач, сотрудники подразделения, обслуживающего корпоративных VIP-клиентов, как и топ-менеджеры банка, доступны для клиентов в режиме 24/7. Нынешняя ситуация побуждает быть еще ближе к своим клиентам, еще быстрее решать их проблемы и вопросы.

— Как именно Банк реагирует на трудности, с которыми сейчас сталкиваются ваши клиенты в ритейле и других коммерческих направлениях?

— Миссия и ценности ТАСКОМБАНКа включают в себя построение долгосрочных отношений с клиентами. Банк всегда стремится придерживаться данного принципа в клиентской работе. Многие клиенты в той или иной мере уже почувствовали на своем бизнесе влияние эпидемии COVID-2019, пересмотрели планы развития на текущий год. Они обращаются по поводу реструктуризации кредитных обязательств. Я не могу сказать, что это массовое явление. Так или иначе, мы рассматриваем каждого клиента индивидуально, встречаемся, разбираем проблему глубоко, ищем решение. Задача Банка — не только поддержать клиента и помочь сохранить бизнес, но и не нарушить стабильность Банка, учесть интересы вкладчиков, акционера. В большинстве случаев мы находим приемлемое решение, а если чего-то не можем, то всегда честно и открыто аргументируем позицию Банка и зачастую на этой стадии приходим к компромиссу с клиентом. Открытость и честность в отношениях с клиентами — одна из основных ценностей ТАСКОМБАНКа.

— Сейчас многие компании выделяют как приоритет именно социальную миссию, демонстрируя свою сильную позицию. Как это может отразиться на их бизнесе и финансовой составляющей?

— Акционеры и топ-менеджеры ежедневно решают много вопросов, связанных с оперативным и стратегическим управлением. Введение карантина в стране добавило еще ряд социальных задач, которые необходимо решить, чтобы бизнес мог продолжать функционировать. В частности, для обеспечения безопасности своих сотрудников многие компании переводят их, где это позволяют бизнес-процессы, на удаленную работу. Ежедневно по Zoom и другим средствам связи проводятся рабочие совещания, обучающие программы. Ритейл-компании своих сотрудников, которые выходят на работу, обеспечивают всеми необходимыми защитными средствами, продумывают логистику доставки до рабочих мест. В некоторых

компаниях созданы специальные фонды для выплат сотрудникам в случае болезни. В условиях неопределенности люди испытывают состояние тревожности, неуверенности в завтрашнем дне. Чтобы минимизировать стресс, руководство компаний выступает своеобразным психологом для своих сотрудников, необходимым мотиватором. Как эта социальная нагрузка отразится на бизнесе? Наверное, положительно, поскольку главной ценностью любой компании являются люди — сотрудники. Именно они ежедневно зарабатывают прибыль для компании, создают новые продукты, услуги, развивают бизнес. И если сейчас поддержать людей, то отдача от их работы и лояльность по отношению к своей компании будут более высокими, чем до карантинного периода.

— Нынешняя ситуация достаточно уникальна. Что особенного вы заметили в поведении клиентов, которые адаптируются к реалиям и продолжают работать?

— Многие компании ищут возможности для сохранения рабочих мест и зарплат для своих сотрудников, временно переводят их на другие работы, чтобы не увольнять. Как раз в этом и заключается поддержка в это очень непростое время. Финансово устойчивые компании, для которых кадровый ресурс имеет значительную ценность, ищут возможности организовать работу удаленно и сохраняют зарплату. Да, не всегда в полном объеме, применяют индивидуальный и дифференцированный подход к оплате труда, чтобы компания могла сохранить бизнес и поддержать коллектив. Само собой разумеется, что все компании направили свои усилия на обеспечение максимально безопасной работы своего персонала.

Мы наблюдаем ситуацию, когда руководители компаний думают не только о своем бизнесе и своих людях, они считают необходимым помогать медицинским учреждениям и группам риска, выделяя средства благотворительным фондам и самостоятельно закупая необходимое медицинское оборудование, средства индивидуальной защиты, экспресс-тесты и реализуя другие социальные инициативы, направленные на помощь медикам, которые непосредственно борются с эпидемией в Украине.

« СПОЧАТКУ БУЛА НЕВЕЛИКА ПАНІКА, АЛЕ НАРАЗІ СИТУАЦІЯ ПОСТУПОВО ВИРІВНЮЄТЬСЯ »

— Ви зараз працюєте в офісі?

— Так, я на робочому місці. Звичайно, НБУ максимально перевів співробітників на віддалену роботу. Наприклад, 75% працівників підрозділу, який я очолюю, працюють з дому. В офісі перебувають переважно ті співробітники, яких перевести на віддалену роботу неможливо з технічних причин. Це — специфіка НБУ, де багато операцій пов'язані з банківською таємницею, відповідно, працювати можна лише зі стаціонарного офісного комп'ютера. Також яскравим прикладом є "гаряча лінія" НБУ, яку перевести на віддалену роботу практично неможливо. Але люди розсаджені по кабінетах так, щоб в одному приміщенні не перебували більше двох людей і вони сиділи на великій відстані один від одного. В мене, як керівника, також час від часу виникають ситуації, що потребують оперативного вирішення на місці. Тому виходжу на роботу, дістаюсь на авто. Таким чином ми можемо працювати, доки триватимуть карантинні заходи.

— На "гарячу лінію" телефонують переважно зі скаргами?

— У НБУ "гаряча лінія" одна, підпорядкована нашому управлінню. Дійсно, переважно звертаються з різноманітними скаргами, нерідко телефонують, бо людям самотньо і хочеться з кимось поговорити, зокрема, про інфляцію, валютний курс тощо.

— Як змінилися кількість та структура звернень останнім часом?

— Відчутно. За кількістю фіксуємо зростання в середньому на 30-40% по всіх каналах надходження звернень. У середньому приймаємо 500-600 дзвінків на добу. Близько половини всіх звернень стосуються карантину: як працюють банки, фінансові компанії, платіжні системи. Цікавить, що робити у тій чи іншій ситуації, що виникла у зв'язку з діючими обмежувальними заходами.

Наприклад, якийсь час тому найгострішою темою був тимчасовий дефіцит готівкової валюти в касах банків. Основною скаргою була така: мені не можуть виплатити депозит валютою. Дефіцит готівки дійсно мав місце через проблеми з авіап перевезеннями. Нацбанк спільно з фінустановами вжив заходів, валютну готівку в євро та доларах США завезли спеціальними рейса-

A full-page portrait of Olga Lobaychuk, a woman with blonde hair tied back, wearing a blue blazer and trousers over a white top. She is standing outdoors, leaning on a stone railing, with a building in the background.

ОЛЬГА ЛОБАЙЧУК, НАЧАЛЬНИК
УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ
СПОЖИВАЧІВ ФІНАНСОВИХ
ПОСЛУГ НАЦІОНАЛЬНОГО
БАНКУ УКРАЇНИ

ми вантажними літаками, й НБУ надавав їй банкам в обмін на безготівку. Наразі проблема майже вирішена, одиничні скарги надходять з окремих регіонів.

— **За даними НБУ, в березні відтік депозитів склав близько 3 млрд грн.**

— Спочатку була невелика паніка, люди пригадали минулі кризи і побігли знімати кошти. Але коли стало зрозуміло, що ситуація контрольована, люди заспокоїлись, і після 25 березня ми спостерігаємо, що кошти повернулися до банківської системи і з початку квітня навіть є невеликий приріст коштів населення.

— **За інформацією Незалежної асоціації банків України, багато фінустанов закрили чимало відділень. Наскільки доступними є банківські послуги в умовах карантину?**

— Комерційні банки на власний розсуд визначають, як працюватиме мережа відділень, але з урахуванням вимоги щодо обов'язку банку забезпечити обслуговування клієнтів. 70-75% відділень банків продовжують працювати. Призупинено роботу лише тих відділень, в яких немає відвідувачів та які перебувають у недоступних будівлях. Отже, всі банківські послуги наразі є доступними. Але водночас фінустанови вжили чимало заходів, аби мінімізувати візити клієнтів до відділень. Наприклад, деякі банки зробили автоматичне продовження терміну дії карток на три місяці. Але якщо, скажімо, картку "проковтнув" банкомат, це може стати проблемою. Може бути так, що картку привезуть не до найближчого відділення, хоча воно і працює, а до відділення в іншому районі. Є чимало звернень зі скаргами, що до найближчого відділення не просто дістатися: йти далеко, транспорт не працює. Ця проблема особливо зачіпає людей пенсійного віку, які необізнані щодо дистанційних каналів обслуговування. Тому скарги є, але коли роботодавець вимушений мінімізувати присутність людей на робочих місцях, то без незручностей не обійтися, доводиться шукати компроміси.

— **Наскільки часто питають про "кредитні канікули"?**

— Ця тематика була спочатку на другому місці після питань про валюту, а тепер поступово виходить на перше. Передусім — умовно "кредитні канікули" запроваджені Законом, яким встановлено

заборону нараховувати штрафні санкції за необслуговування споживчого кредиту під час карантину. Однак чимало клієнтів зрозуміли це так, що банки взагалі не мають нараховувати відсотки. Тому коли позичальникам почали надходити sms-повідомлення про нарахування відсотків, вони скаржаться нам на те, що банк відмовив у реструктуризації кредиту. Щось на кшталт "зробіть так, щоб я не платив по кредиту". За нашою інформацією, частина банків самі готові йти назустріч позичальникам, але просто не в змозі швидко опрацювати весь кредитний портфель.

— **Але ж про якийсь більш-менш єдиний підхід говорити неможна.**

— Так, банки підійшли до цього питання по-різному. Хтось дуже швидко зреагував, запропонував вирішення проблеми. Деякі банки зайняли вичікувальну позицію. Але є й такі, що, навпаки, "увімкнули" жорсткий колекшн, мовляв, кредит — це зобов'язання, яке слід виконувати. Тобто одні банки пішли назустріч, інші — поки не хочуть. Нерідко позичальнику важко довести, що він втратив дохід через карантин. Банк хоче якийсь підтверджувальний документ, по який потрібно йти на роботу, а там відповідні служби не працюють. Виходить певне замкнене коло.

— **Що можете сказати з приводу саме кредитів для бізнесу?**

— Ситуація з кредитами для бізнесу відрізняється від ситуації зі споживчим кредитуванням. Тут кожен випадок особливий і потребує індивідуального підходу. Разом з тим підприємці швидше за фізичних осіб відреагували на ситуацію й самі звернулись до банків. У свою чергу, банки, на мій погляд, більш схильні до компромісів саме з бізнес-клієнтами, оскільки ціна питання є набагато вищою. Тому банки вже проаналізували свої кредитні портфелі на предмет необхідності реструктуризації. Тут можна застосовувати галузевий підхід, бо всім зрозуміло, які сектори постраждали найбільше. Якщо це туристична агенція — це одна справа, а якщо мережа супермаркетів — зовсім інша.

— **А як себе поведуть небанківські фінансові компанії, що роздавали громадянам позички "до зарплати"?**

— Нацбанк поки не є регулятором для цих компаній, але громадяни все одно

« БАНКИ БІЛЬШ СХИЛЬНІ ДО КОМПРОМІСІВ САМЕ З БІЗНЕС- КЛІЄНТАМИ, БО ЦІНА ПИТАННЯ ВИЩА. БАНКИ ВЖЕ ПРОАНАЛІЗУВАЛИ СВОЇ КРЕДИТНІ ПОРТФЕЛІ ЩОДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ »

телефонують до нас. Наскільки я розумію зі скарг, що ми отримуємо, поведінка небанківських кредиторів є досить агресивною. Цим гравцям дуже не сподобалась норма про заборону застосовувати штрафні санкції, оскільки для них це стандартний інструмент збільшення дохідності до 900% річних. Така специфіка їхнього бізнесу. Проблема в тому, що позичальників небанківських установ нема кому захистити. Нацкомфінпослуг готується до розформування, а НБУ стане регулятором тільки з початку липня.

— З якими ще проблемами стикаються клієнти банків під час карантину?

— Була така проблема, як блокування клієнтських рахунків фізичних осіб у випадку виникнення заборгованості за кредитом. Тобто якщо клієнт отримує зарплату через банк, в якому має кредит, і прострочив виплату, то картковий рахунок автоматично блокувався і клієнт втрачав доступ до нього. Така процедура прописана у договорах. Це явище було досить поширеним на стику місяців: наприкінці березня — початку квітня.

Часто скаржаться на те, що не можуть додзвонитися до call-центру банку. Це зазвичай зумовлено перевантаженістю ліній. Тут є два фактори: по-перше, збільшення кількості дзвінків, по-друге, зростання їхньої тривалості, адже люди схильні до емоційних розмов, які виходять досить тривалими.

— Наскільки довго банківський сектор може працювати у режимі карантинних обмежень?

— Зараз банки задовольняють попит на послуги з боку всіх категорій громадян. Так, проблеми є, але вони не мають масового характеру. Наприклад, в ситуації, коли термін дії картки сплив та був продовжений автоматично, нею можна користуватися, але лише у “своїх” банкоматах і PoS-терміналах, тобто тих, що належать банку — емітенту картки.

Є випадки, коли людина хоче принести готівку до банку для розміщення на депозит, а найближче відділення не працює і до іншого їхати далеко. Це характерно для регіонів.

Тобто, резюмуючи, можна зазначити, що банки більш-менш підлаштувалися до роботи в умовах карантину. Але не хочеться, щоб такий режим затягнувся.



**ТАРАС КАЧКА, ЗАСТУПНИК МІНІСТРА
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ ТА
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

— За вашим прогнозом, які види торгівлі матимуть негативну динаміку, а які — позитивну?

— У другій половині березня українська економіка вже відчула певний негативний вплив превентивних заходів, запроваджених для протидії поширенню території країни пандемії COVID-19, зокрема карантину та режиму надзвичайної ситуації в усій країні.

Очікується, що заборона переміщення без особливої потреби, припинення роботи закладів громадського харчування (ресторанів, кафе тощо), торговельно-розважальних центрів, інших закладів обслуговування населення (крім торгівлі продуктами харчування тощо) на тлі негативних настроїв українців та втрати роботи значно стримуватимуть динаміку внутрішньої торгівлі. Водночас залишиться можливість купувати в роздрібній сфері продовольчі товари (частка яких у структурі роздрібного товарообігу 2019 р. складала 42,4%) та окремі непродовольчі товари (зокрема, засоби гігієни, лікарські засоби та вироби медичного призначення). Може змінитися лише канал продажу товарів (наприклад, онлайн-торгівля). Проте через тимчасове зниження попиту на період карантину зменшиться товарообіг окремих непродовольчих товарів (зокрема, енергоресурсів, автомобілів та обладнання, одягу тощо).

Своєю чергою, зниження ділової та споживчої активності, а в деяких випадках і зупинка вітчизняного виробництва (зокрема, у видах діяльності, що залежать від зовнішнього попиту на продукцію, наприклад металургійне виробництво та машинобудування), також зумовлюватимуть зменшення продажів товарів непродовольчої групи та товарів, що використовуються у проміжному споживанні.

— Чи передбачені державою якісь преференції для бізнесу, котрий наразі опинився в кризі чи просто пішов на карантин?

— Президент України, Верховна Рада та уряд постійно вживають необхідних заходів задля підтримки бізнесу під час дії карантину.

Так, наразі вже набрали чинності законодавчі зміни, спрямовані на мінімізацію наслідків поширення коронавірусу COVID-19 для бізнесу та населення. Цими законами запроваджено такі заходи державної підтримки бізнесу на період карантину:

- мораторій на проведення планових заходів зі здійснення державного нагляду в сфері господарської діяльності (за виключенням окремих видів діяльності) до 30 червня 2020 р.;
- мораторій на проведення податкових документальних та фактичних перевірок з 18 березня по 31 травня 2020 р.;

« НАРАЗІ ВЕРХОВНОЮ РАДОЮ УКРАЇНИ ТА КАБІНЕТОМ МІНІСТРІВ ПРИЙНЯТО РЯД ДОКУМЕНТІВ ТА ЗАКОНІВ, ПОКЛИКАНИХ ПІДТРИМАТИ БІЗНЕС У ЦЕЙ НЕПРОСТИЙ ПЕРІОД »

- тимчасове скасування:

✓ штрафних санкцій за порушення податкового законодавства, вчинені у період з 1 березня по 31 травня 2020 р. (крім санкцій за окремі види порушень);

✓ нарахувань платникам податків пені протягом періоду з 1 березня по 31 травня 2020 р. (а нарахована, але не сплачена за цей період пеня підлягає списанню);

- ✓нарахувань та сплати за період з 1 березня по 31 травня 2020 р. плати за землю (земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної та комунальної власності);
- ✓нарахувань за період з 1 березня по 31 березня 2020 р. податку на об'єкти нежитлової нерухомості, відмінні від земельної ділянки, які перебувають у власності фізичних або юридичних осіб;
- відтермінування вимоги стосовно застосування реєстраторів розрахункових операцій до 1 січня 2021 р. та 1 квітня 2021 р.;
- перенесення строків річного звітування по доходах до 1 липня 2020 р.;
- можливість звільнення наймача від плати за користування майном з моменту встановлення карантину і до його завершення (відповідно до ч.6 ст.762 Цивільного кодексу України);
- звільнення від нарахування та сплати ЄСВ за себе за періоди з 1 березня по 31 березня та з 1 квітня по 30 квітня 2020 р. усіх самозайнятих осіб та інші заходи.

Загалом, підтримка роботодавців та працівників сфери малого та середнього підприємництва, які скоротили чи припинили діяльність в умовах протидії COVID-19, є одним з основних положень прийнятого Закону #540.

Так, на додачу до викладеного вище, Законом #540 введено поняття часткового безробіття на період дії обмежувальних заходів, встановлених Кабінетом міністрів для запобігання виникненню та поширенню коронавірусної хвороби, та передбачено надання працівникам допомоги з часткового безробіття за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Також зазначена допомога надаватиметься роботодавцям з числа суб'єктів малого та середнього підприємництва на період дії карантину. Розмір допомоги не може перевищувати розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом.

Окрім того, у лютому поточного року уряд запровадив нову програму державної підтримки "Доступні кредити 5-7-9%".

Нині уповноваженими банками по цій програмі визначено державні АТ "Ощадбанк", АТ "ПриватБанк", АБ "Укргазбанк", АТ "Укрексімбанк", а також приватні банки "Львів", Кредобанк та ПУМБ.

Кредити надаватимуться також на антикризові заходи, пов'язані з недопущенням поширення коронавірусу, на діяльність, пов'язану з виробництвом лікарських за-

собів, медичних виробів або медичного обладнання, а також для покриття постійних витрат, які не залежать від обсягів виробництва (зарплати працівників, орендні та комунальні платежі, податки та інші витрати, необхідні для збереження підприємства).

Можливість звертатися за підтримкою для реалізації антикризових заходів передбачена протягом терміну дії карантину та у період 90 днів після нього.

— Чи буде скасовано для підприємств пеню та штрафи за несплату комунальних послуг тощо? Чи нараховуватимуться податки тому бізнесу, котрий на час пандемії був змушений зупинити роботу?

— Наразі у відповідь на запити бізнесу та з метою його підтримки на час дії обмежувальних заходів, спрямованих на зменшення поширення коронавірусної хвороби COVID-19, Верховна Рада прийняла вже два пакети змін законодавства. Законопроекти прийняті з рекомендаціями фахівців міністерства і передбачають:

- звільнення від ЄСВ до 30 квітня всіх ФОПів та тих, хто займається незалежною профдіяльністю;
- тимчасове скасування штрафів та пені за несвоєчасну або неповну сплату ЄСВ, а також несвоєчасне подання звітності з ЄСВ;
- звільнення бізнесу від основних штрафів та пеней за порушення податкового законодавства з 1 березня по 31 травня. Ця норма не стосуватиметься порушень зі сплати ПДВ, акцизів та ренти;
- обмеження перевірок податковою службою;
- спрощення оформлення дистанційної роботи та впровадження гнучкого режиму робочого часу;
- доопрацювання норм Цивільного кодексу: зокрема, якщо з причин, що не залежать від орендаря, він не може користуватися нерухомим майном, то він може не сплачувати орендну платню за цей період;
- зняття обмеження на отримання лише якоїсь однієї державної підтримки для розвитку МСБ;
- введення поняття часткового безробіття для МСБ.

Підтримка для виплат працівникам надаватиметься за умови збереження за ними робочих місць. Розмір допомоги — до однієї мінімальної зарплати;

- продовження мораторію на проведення планових неподаткових перевірок до 30 червня.

Серед вже підтриманих ініціатив:

- знято заборону на оптову торгівлю харчовими продуктами; торгівлю ветеринарними препаратами; здійснення ветеринарної практики; продаж кормів, пестицидів й агрохімікатів; насіння та садивних матеріалів; діяльність СТО; надання послуг з ремонту побутової техніки та предметів особистого вжитку; продаж запчастин для транспортних засобів, в тому числі для тракторів та іншої сільськогосподарської техніки; продаж добового молодняка свійської птиці;
- пом'якшено умови пасажирських перевезень, які здійснюються підприємствами для виробничих потреб;
- дозволено функціонування всіх видів фінансових установ.

— Чи можна говорити, що карантин у більшості країн негативно позначився на торговельному балансі України?

— Запроваджені більшістю країн карантинні заходи, найімовірніше, призведуть до негативної тенденції руху товаропотоків між ними. Закриття підприємств і торговельних закладів обумовлює зменшення внутрішнього попиту країн та призводить як до скорочення імпорту переважної більшості товарів, так і до можливості збільшення їхньої пропозиції на зовнішній ринок.

Зараз ми вже спостерігаємо суттєве гальмування темпів зростання експорту товарів, а щодо імпорту навіть відстежуємо тенденцію до скорочення його обсягів. Так, якщо за підсумками 2019 р. експорт товарів збільшився на 5,8%, а імпорт — на 6,3%, то у січні 2020 р. експорт товарів зріс лише на 2,3%, а імпорт почав демонструвати тенденцію до зменшення (–1,4%). Січень-лютий поточного року показали погіршення показників. Так, за два місяці 2020 р. зростання експорту товарів склало лише 2,1%, а скорочення імпорту поглибилося і становило 3,0%. Позитивним у поточній ситуації є те, що темп уповільнення зростання експорту товарів поки є повільнішим, ніж зміни по імпорту.

Водночас збереження позитивної тенденції щодо експорту при одночасному скороченні імпорту товарів дозволяє покращити сальдо торговельного балансу. Так, якщо за підсумками минулого року при перевищенні темпів зростання імпорту над експортом товарів на 0,5 в.п. ми мали негативне сальдо торгівлі товарами у \$10,7 млрд із погіршенням на \$870,7 млн, то за підсумками січня-лютого поточного року при зростанні

експорту на 2,1% та одночасному скороченні імпорту на 3,0%, хоча сальдо і було негативним (–\$422,7 млн), але покращилося вдвічі (+\$428,8 млн) порівняно з показником аналогічного періоду минулого року.

— З якими країнами спостерігається зменшення товарообігу, а з якими — збільшення?

— Насправді тенденції минулого року збереглися. У нас менша частка товарообігу з Росією, більша — з Євросоюзом, тобто я не бачу нині якихось різких змін у нашому товарообігу. Це в цілому, на макрорівні. А на мікрорівні треба дивитися залежно від товару та ситуації на ринку. Адже слід розуміти, що впродовж кількох тижнів ситуація може змінитися буквально на один-два контракти, які, проте, здатні викривити кінцеву суму.

— А чи не є нинішній несприятливий для всіх час слушним моментом для того, аби домогтися від Євросоюзу, можливо, розширення квот на продажі в ЄС продукції сільського господарства?

— Треба розуміти, що питання квот у відносинах із Європейським Союзом — другорядне порівняно із загальним взаєморозумінням між українським аграрним світом і європейським. Не буде великою новиною, що в очах багатьох європейських виробників Україна — найбільша загроза для них. Ми маємо величезні ресурси та можливості, тож представляємо собою сильного конкурента їхнім місцевим виробникам. Відповідно, мені, щоб говорити про збереження чи розширення відкритого ринку з Євросоюзом, потрібно подолати таке упереджене ставлення до України деяких європейських виробників та асоціацій. До карантину, поки була можливість активно подорожувати, ми вели діалог і з польськими асоціаціями, і з європейськими, намагалися пояснити, що ми допомагаємо один одному, а не становимо загрозу. Саме ця робота набагато важливіша, ніж дискусія про квоти. І я сподіваюся, що в умовах пандемії усвідомлення того, що Україна є важливим постачальником продукції для Європейського Союзу, який гарантує продовольчу безпеку ЄС, дозволить нам вже цього року говорити про тіснішу співпрацю, активніше відкриття ринків Євросоюзу. Цей досвід — свідомого ставлення до підтримки виконання контрактів, постачання продукції, мирного співіснування, взаємодопомоги в умовах коронавірусу — закладе фундамент для більш сприятливих переговорів і перегляду умов Угоди про асоціацію.

www. |



РИТЕЙЛ: ПЕРЕМОЖЕ СПРИТНІШИЙ!



**ВЕСЬ СВІТ ПОТЕРПАЄ ВІД
КОРОНАВІРУСУ, НЕ ОМИНУЛИ
НАСЛІДКИ ПАНДЕМІЇ І ТОРГІВЛЮ:
РИТЕЙЛЕРИ ЗАЗНАЮТЬ ЗБИТКІВ
ТА БАНКРУТСТВ. АЛЕ ВИХІД,
ЯК І ЗАВЖДИ, Є**

Ситуація у світовій економіці впродовж 2019 р. — початку 2020 р. істотно погіршилась. Світова торгівля скоротилася більш ніж на 2%, світове виробництво — більш ніж на 0,5%. Ситуація з українським ритейлом не краща. За твердженнями окремих аналітиків, наразі (в період карантину. — **Ред.**) у країні працює 2% всього ритейлу. Це продуктові магазини, аптеки, магазини побутової хімії (у постанові уряду їх названо “магазини госптоварів”), крамниці, що спеціалізуються на продажу товарів для тварин, а також магазини засобів зв'язку.

Що маємо

Євгенія Локтіонова, директор Української торгової гільдії, окреслює поточну ситуацію так: “Зараз у продовольчих мережах продаються здебільшого дешеві соціальні продукти — крупи, хліб тощо, на яких мережі практично не заробляють. Вони заробляють на каві, на дорогій рибі, різних групах сирів. Магазини дуже багато втратили. І доходи ще сильніше “просядуть”.

Бо якщо ще на початку карантину та впродовж перших півтора місяця споживачі масово закупали продукти харчування, то з плином часу та в міру “схуднення” гаманців у пересічних українців торгівля

втрачає доходи через падіння споживчого попиту. Тож зараз про якийсь значущий товарообіг навіть говорити не доводиться”.

У свою чергу, **Роман Ємець**, директор ТРЦ Dream Town, підтверджує: “В Україні карантин, пов'язаний з COVID-19, паралізував більшу частину роздрібної торгівлі. Тривалий час у країні не працюють ТРЦ, ринки та практично всі магазини, що продають непродовольчі товари. Обмеження торкнулися ритейлерів у розпал продажів весняно-літніх колекцій, що негативно відбилася на виручці магазинів”.

Чи є надія

Перші сегменти, які починають рости дуже швидко та практично за будь-яких обставин, — це виробництво та продаж їжі, ресторани та фуд-корт, тому що це недорого, а також фармацевція, бо людям завжди треба лікуватися чи профілакуватися, особливо зараз. Мине час, і ми знову побачимо багато нових українських брендів. Це буде сплеск відкриттів чергових магазинів взуття, одягу, білизни. Але на все потрібен час.

“На повне відновлення, я думаю, піде до 12 місяців з того моменту, як все почне повертатися назад. За цей рік життя увійде в нормальне русло, люди перестануть панікувати, захочуть витратити гроші на щось ще, крім продовольства та ліків. Відкриються кордони інших країн, почнуться поставки товарів”, — розмірковує Євгенія Локтіонова.

Щоправда, це оптимістичний сценарій, але є й інший — песимістичний. Відповідно до нього почнуться масові звільнення (які вже мають місце), адже більшість компаній більше не зможуть платити своїм працівникам заробітну платню. Тож людей доведеться скоро-

чувати та звільняти. Відтак, з'явиться велика кількість людей, в яких не буде грошей. А в ритейлі головна роль належить саме споживачам, адже якщо є попит, буде й розвиток торгівлі.

Що далі

Що буде з ринком у подальшому — прогнозувати наразі надзвичайно складно. Хоча можна припустити, що після карантину ринок почне потроху відновлюватися — років за півтора-два. Проте гальмуватиме процес курсова різниця. Також невідомо, скільки громадян (читай — споживачів) втратить Україна внаслідок коронавірусу. До того ж існують бізнес-процеси, які припинилися. Це поставки, наприклад, обладнання або певних товарів. Або у когось на митниці залишився товар і він не може його забрати тощо. Тобто порушено багато циклів, які швидко і безпроблемно не відновляться.

“До продовження карантину компанії були готові платити ставки продавцям, консультантам, логістам та іншим працівникам, але після — вже ні. Вони не готові утримувати співробітників протягом такого тривалого часу за свій рахунок. Доведеться скорочувати людей. Почнуться звільнення, скорочення, оптимізація компаній. Якісь компанії взагалі припинять існування, закриють свої магазини та не стануть їх відновлювати після подолання пандемії та скасування карантину. Ринок скоротиться. Однозначно. Гадаю, роздрібний товарообіг скоротиться на всі 70%. У кращому випадку — не менш ніж на 40-50%”, — прогнозує пані Локтіонова.

Неоцифрований сегмент

Ми повільно підійшли до найменш “оцифрованого” та водночас найбільш перспективного сегмента — фуд-ритейлу. В Україні на онлайн-продажі припадає приблизно 0,5% у загальному обсязі продажів продуктів харчування. Однак це не заважає великим продуктовим гравцям розвивати онлайн-напрямок або самостійно, або за допомогою партнера (наприклад, майданчика онлайн-замовлень продуктів Zakaz.ua чи маркетплейсу Rozetka).

“Продаж продуктів харчування через інтернет — мабуть, найперспективніший та найскладніший напрямок”, — наголошує Микола Чумак, засновник та CEO

компанії IDNT. Є кілька ментальних та технологічних бар'єрів, що досі стримували розвиток. “По-перше, не всі категорії товару покупці можуть довірити обирати стороннім людям, — пояснює пан Чумак. — По-друге, продукти вимагають особливих режимів зберігання та доставки”.



В одному кошику можуть бути як заморожені, так і охолоджені продукти. Нині над рішенням задачі їхньої доставки працюють безліч компаній, активно впроваджуючи поштомати із вбудованими холодильниками, спеціальний транспорт тощо.

“Процес доставки продуктів до споживачів вимагає від гравців цього сегмента інвестицій у термобокси та інше специфічне обладнання, що трохи сповільнює розгортання продуктового e-commerce на всій території України”, — зазначає Антон Жорін, директор з маркетингу компанії “METRO Кеш енд Кері Україна”. METRO самостійно розвиває сегмент b2b в e-commerce для HoReCa, а обслуговуванням b2c займається Zakaz.ua.

За словами пана Жоріна, ще одним фактором, що стримує розвиток цього сегмента, є певна інертність великої кількості українців у корис-

туванні новими технологіями. “Якщо споживачі з груп так званих *innovators* та *early adopters* вже відкрили для себе переваги онлайн-покупок продовольчих товарів, то інші ще придивляються до нового для них способу шопінгу”, — пояснює він. Водночас пан Жорін упевнений, що перспективи



food e-commerce в Україні дуже оптимістичні.

Загалом, ситуація з карантином підштовхне багатьох українців спробувати продуктовий онлайн-шопінг, і вони відкриють для себе переваги такого способу закупівель.

Вихід таки є!

Онлайн- й офлайн-канали продажів припиняють функціонувати поодиночі й об'єднуються. В період зтяжнього карантину цей тренд набиратиме обертів. Першу революцію в ритейлі здійснили, коли роздрібну торгівлю перевели з формату прилавкового гастроному у формат супермаркету: покупець отримав можливість самостійно обирати товар.

Сучасні магазини надають йому ще більшої самостійності — він зважує, сканує і навіть без допомоги касира оплачує товар. Як зазначають експерти, це не просто технологічна можли-

вість, а внутрішня потреба споживача. До того ж при однотипних щоденних закупах він хоче економити час. А потяг до “самостійності” змінює шлях покупця до товару. Про це розповів **Дмитро Деревиський**, співвласник і засновник групи компаній “Алло”.

“Понад 70% контактів з компанією “Алло” відбувається з мобільного телефону. Навіть коли клієнт прийшов до офлайн-магазину, на нього продовжує впливати онлайн”, — зауважує пан Деревиський. За допомогою свого смартфона покупець досліджує товар, сканує коди на полицях, вивчаючи всі доступні цінові пропозиції (як ті, що представлені в інтернеті, так і пропозиції в магазині, де він зараз знаходиться). Такі тенденції посилюватимуться та поширюватимуться на інші сегменти ритейлу.

Як наслідок, нові технологічні звички породили нову омніканальну бізнес-модель ритейлерів на кшталт *click and collect*. Вона передбачає замовлення товару онлайн з можливістю забрати його в магазині, поштою або навіть перехопити дорогою в автомобілі доставки. Відповідно, така модель вимагає від ритейлера відчутних змін внутрішніх процесів, значних капіталовкладень та синхронізації роботи всіх каналів продажів, що і спричиняє другу революцію в галузі.

Зараз слід рухатися дуже швидко, адже якщо ритейлери “просплять” розвиток інтернет-торгівлі, то можуть “заснути назавжди”. Тож частиною ритейл-стратегії мають стати багатоканальність, швидкі реакції та конвергентність.

“Безумовно, сегмент e-commerce надалі зростатиме та стане драйвером розвитку бізнесу, — стверджує **Юрій Ліщук**, директор по роботі з роздрібними мережами компанії “Nielsen Україна”. — Водночас ми спостерігаємо запит з боку споживача на необхідність отримання яскравого споживацького досвіду. Дати покупцю цей досвід і ці емоції можна й в офлайні. Таким чином, омніканальність та вміння ритейлера знайти в цій бізнес-моделі баланс стануть запорукою подальшого успіху бізнесу”.



Наталія Колос
Наталія Шевченко

«МЫ ВЫБИРАЕМ ЛУЧШИХ КЛИЕНТОВ В ОТРАСЛИ. В ЭТОМ И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ НАШЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО»

— Как устроена система риск-менеджмента в банках?

— В 2018 г. НБУ кардинально изменил систему управления рисками в коммерческих банках. Этому предшествовала долгая подготовительная работа. На первом этапе провели идентификацию бенефициарных собственников банков, что позволило достичь прозрачности структуры собственности в банковском секторе.

И с этого же года банки должны были провести соответствующие структурные изменения и изменения на уровне собственно инструментов управления рисками. Наблюдательные советы банков должны были выстроить систему по модели “трех линий защиты”. На первой линии — бизнес-подразделения. Подразделения риск-менеджмента и комплаенс были выведены на вторую линию защиты. На третьей линии — служба внутреннего аудита. Кроме того, подразделения по управлению рисками и комплаенс были переподчинены напрямую на-

блюдательным советам банков и стали подотчетны им. Институт наблюдательных советов постепенно усиливался, уровень корпоративной культуры поднялся на новую ступень. Роль наблюдательных советов была четко формализована, определены их функции, кандидатуры членов наблюдательных советов теперь согласовываются с НБУ. Этот орган отвечает за построение системы управления рисками. Также была проведена большая работа для защиты перед регулятором бизнес-модели каждого банка.

— Известно, что “рисковики” оппонируют бизнес-подразделениям банка. Как изменился баланс сил?

— Безусловно, позиция “рисковиков” усилилась. По сути, мы должны следить за соблюдением той политики, которую для банка установил наблюдательный совет, в том числе и в сфере кредитной деятельности.

— Как это повлияло на выдачу крупных кредитов?

— ТАСКОМБАНК никогда не нарушал и не собирается нарушать нормативы НБУ, которые определяют “потолок” при принятии решений. Нормы, утвержденные наблюдательным советом, намного жестче требований регулятора.

— Насколько ваши требования конкурентны по сравнению с требованиями других банков?

— Мы всегда придерживались европейских правил (культуры) ведения банковского бизнеса. Поэтому каких-либо болезненных изменений, в частности в кредитовании, не произошло. При этом мы достаточно гибки в принятии решений, стараемся глубоко вникнуть в бизнес-модель своих клиентов, диверсифицируем портфель наших вложений, находим лучшие компании в каждом секторе экономики. В этом и заключается наше конкурентное преимущество.

— Какие риски оцениваете при заключении новых сделок?

— Схема оценки клиентов у всех банков примерно одинакова. Прежде всего изучается репутация бенефициарных собственников и менеджмента компаний. Анализируются бизнес-модель, качество корпоративного управления и отчетности клиента. Сейчас банки будут задавать вопрос о том, насколько клиенты готовы работать в новых условиях. По объективным причинам бизнес-активность значительно снизилась. Некоторые клиенты, которым были одобрены кредиты, не воспользовались ими. Все заняли выжидательную позицию.



**ИВАН АЛЬМЯШЕВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
“ТАСКОМБАНК”**

— Какова роль подразделений риск-менеджмента в процессе кредитных реструктуризаций, обусловленных кризисом?

— НБУ определил правила, в соответствии с которыми банки должны проводить такие реструктуризации. Поэтому наша основная задача — проверить, соответствуют ли предложенные условия данным правилам. Кроме того, мы должны оценивать жизнеспособность клиентов после окончания карантина. Пока могу сказать, что в целом каких-то ужасных последствий мы не видим. Перспективы будут зависеть от того, насколько быстро будут сняты ограничения деятельности клиентов. Большинство наших клиентов продолжают работать. Как правило, они просят отсрочки по погашению тела кредита, проценты готовы платить почти все.

— Если грубо сравнить физических лиц, МСБ и корпоративный бизнес, кто как себя чувствует?

— Если смотреть на долю кредитного портфеля, по которому мы приняли решения о реструктуризации в каждом из направлений, то корпоративный сектор и МСБ однозначно выглядят лучше, чем розница. У корпоративного сегмента запас прочности больше, чем у населения. Мы сейчас регулярно отслеживаем такой показатель, как утилизация (степень загрузки) кредитных лимитов по картам. После введения карантина он почти не изменился и находится на уровне 40%. Это говорит о том, что наши клиенты весьма осмотрительно пользуются кредитными средствами. Тем не менее физические лица чаще обращаются за “кредитными каникулами”. Бизнес-клиенты лучше понимают, что после карантина долги все равно придется отдавать.

— Насколько сбалансированными являются правила реструктуризации, рекомендованные регулятором?

— На мой взгляд, регулятор сделал все правильно. С одной стороны, он дал банкам возможность проводить реструктуризации без негативного влияния на свой капитал. С другой стороны, регулятор во время совещаний с банкирами озвучивал четкий посыл: банки должны дать понять клиентам, что после карантина кредиты все равно придется обслуживать. НБУ настаивал, чтобы с клиентами проводилась правильная коммуникация по этому вопросу.

Не могу сказать, что кто-то из наших клиентов злоупотребляет этой возможностью. В основном за реструктуризацией обращаются клиенты из отраслей, которые явно пострадали из-за карантина.

— Какие базовые программы реструктуризации предлагаете? Или все индивидуально?

— Корпоративным клиентам в 95% случаев мы даем отсрочку по уплате тела кредита на три месяца. В исключительных случаях мы готовы капитализировать проценты, т.е. включать их в сумму основной задолженности. Но это возможно, только если у клиента хватает обеспечения и есть резерв увеличения кредитной нагрузки.

По кредитным картам розничных клиентов мы сделали возможным перенос срока внесения обязательного платежа на июнь.

По ипотеке и автокредитованию в индивидуальном порядке можем предложить отсрочку по уплате тела кредита.

— А что если заемщик реально чувствует себя плохо из-за карантина?

— Мы входим в положение и каких-либо активных действий по взысканию долгов не предпринимаем. Разбираемся в индивидуальном порядке. Клиент должен предоставить веские обоснования того, что у него возникли финансовые трудности.

Если проблемы с обслуживанием кредита были и до карантина, то мы движемся в рамках решений, принятых ранее.

По физическим лицам действует отраслевой принцип. Справок с работы не требуем. Людей формально могли не увольнять, но проблемы с выплатой зарплаты могут иметь место. Банкир — как врач, к которому нужно обращаться вовремя. Поэтому мой совет клиентам: в случае возникновения проблем, не тянуть с обращением в банк. Чем больше банк будет вовлечен в ситуацию,

тем охотнее пойдет навстречу. В 2008 г. многие банки вели себя неконструктивно, отчего проиграли все.

— Как изменилась нагрузка на подразделение риск-менеджмента в связи с реструктуризациями?

— Мы ходим на работу, удаленно почти никто не работает. Отпускаем людей в плановые отпуска. Общая нагрузка, в принципе, не увеличилась, поскольку регулярного нового бизнеса стало значительно меньше. Большую часть времени занимаемся реструктуризациями. Стараемся всегда находить консенсус. Заведомо непроходные решения не подаются.

— Как нынешний кризис повлияет на капитализацию банковского сектора?

— Банки обязаны показывать реструктурированные кредиты в отчетности, которая подается в НБУ. Так что они контролируют ситуацию. Своими регуляторными новациями Национальный банк смягчил влияние проведенных реструктуризаций на капитал банков. Это должны быть добропорядочные клиенты, без просрочек по платежам. НБУ уже два года регулярно проводил стресс-тестирование банков. В сценарии стресс-тестов закладывались достаточно жесткие условия. Например, валютный курс на уровне 42 грн/USD. Результаты стресс-тестирования публиковались. Нашему банку по результатам проведенных стресс-тестов докапитализация не требовалась даже по самому плохому сценарию. В то же время эксперты говорят о беспрецедентности нынешнего кризиса в мировом масштабе. Как все это повлияет на Украину, пока сказать сложно. При этом запас ликвидности отечественной банковской системы сейчас огромный. Если говорить о ТАСКОМБАНКе, то такой показатель, как LCR (показатель краткосрочной ликвидности), у нас превышает 150% при нормативном значении 100%. Многое будет зависеть от длительности кризиса. В прошлые кризисы НБУ давал возможность банкам ограничить возврат депозитов. Сейчас регулятор категорически против этого, обещает поддерживать ликвидностью.

— В чем специфика работы с крупными заемщиками в период кризиса?

— Проводится оперативный мониторинг показателей всех крупных заемщиков. Мы регулярно пересматриваем качество кредитного портфеля, отслеживаем показатели деятельности. Систематически проводим встречи с клиентами. Пока не видим предпосылок к крупным дефолтам.

«ТАСКОМБАНК — УНИВЕРСАЛЬНОЕ ФИНУЧРЕЖДЕНИЕ. РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ БИЗНЕСА И КОНКРЕТНОГО ПРОДУКТА»

— Вы курируете направления, где работают люди, которых клиенты зачастую даже не видят, но от профессионализма которых зависят их сделки. Это, в частности, сотрудники бэк-подразделений, службы IT-безопасности банка и др. Как работаете в условиях карантина?

— Честно говоря, нынешняя ситуация — уникальна, поэтому какие-либо аналогии не совсем уместны. Все подготовительные мероприятия, которые проводились ранее, были направлены на обеспечение бесперебойной работы банка в случае сбоя IT-систем или, например, недоступности одного из офисов. Сейчас проблема намного более масштабна, поскольку затрагивает всех одновременно. Риск нахождения всех сотрудников на рабочем месте очень высок.

Поэтому для обеспечения непрерывности процессов мы составили графики, чтобы сотрудники могли выполнять свои обязанности не только в офисе: кто-то работает на “удаленке”, кто-то ушел в отпуск, ежегодный или внеплановый. То есть ситуация совершенно не такая, как то, к чему мы готовились ранее.

— Насколько сложно было перестроиться?

— Поскольку ограничения вводились поэтапно, у нас было больше двух недель для адаптации к новым условиям. Когда мы поняли, что у сотрудников возникнут проблемы с приездом на работу, то организовали выдачу им ноутбуков. Все это происходило в достаточно сжатые сроки. В моем блоке работают около 150 человек. В Excel мы сделали простой график, который предусматривает чередование присутствия на рабочем месте. Таким образом, в офисах физически присутствует не более 50% персонала.

— Вся ваша команда находится в столичном главном офисе банка?

— Нет, все службы нельзя концентрировать в одном месте, поэтому мы распределили их по трем локациям: в Запорожье, Львове и Киеве. При этом команды могут страховать друг друга. Например, процесс открытия счетов поддерживается в Киеве и Запорожье. Выдача кредитов — в Киеве и Львове. И так по каждой функции, кроме ключевых, где есть определенные ограничения, например отправка платежей по Украине или международных переводов в системе SWIFT.

— Как изменилась нагрузка на ваши службы?

— Если говорить о госорганах, которые обеспечивают нам часть нагрузки, то она увеличилась — аресты счетов, различные запросы от НБУ, Антимонопольного комитета Украины. Запросы поступают буквально пачками. Может, это удаленная работа так повлияла на эффективность? Ведь специфика работы на “удаленке” заключается в необходимости ежедневно подавать отчет о проделанной работе!

Если говорить о клиентах, то динамика разносторонняя: количество безналичных внутренних платежей юридических лиц сократилось совсем немного — на 5-10% в зависимости от дня, а вот количество валютных переводов по экспортно-импортным операциям почти не изменилось.



**МАКСИМ ЗЕМЛЯНОЙ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ПРАВЛЕНИЯ "ТАСКОМБАНК"**

— **Что можете сказать о “кредитных каникулах” и реструктуризациях?**

— ТАСКОМБАНК — универсальное финансовое учреждение. Решения принимаются в зависимости от бизнеса и конкретного продукта. Прежде всего проверяется необходимость реструктуризации, т.е. действительно ли бизнес клиента остановился. Клиенты разных банков жалуются, даже в НБУ, на то, что им не предоставляют реструктуризацию, хотя их бизнес не остановлен и они продолжают работать в нормальном режиме. Есть много клиентов, которые к нам еще даже не обратились. Однако мы уже выработали под них комплексное стандартное решение. Когда они обратятся, мы уже знаем, что с ними делать. По физическим лицам очередные платежи по кредитным картам мы перенесли на более поздний период, чтобы не возникало проблем с просрочкой.

— **Чем сейчас живет банк: продолжаете кредитовать? как обслуживаются существующие кредиты? что с кассовыми операциями?**

— Да, выдаем потребительские кредиты наличными, увеличиваем кредитные лимиты по картам, портфель кредитов МСБ даже растет благодаря выдаче новых займов!

Что касается обслуживания, то в основном все клиенты соблюдают график. Стало намного меньше погашений через кассу, больше — через платежные терминалы или “по безналу”. Однако есть частные клиенты, которые просто перестали платить по кредитам. Если говорить об отделениях, то, к примеру, в марте количество кассовых операций немного сократилось. Речь идет в основном о валютном обмене и приеме платежей в пользу третьих лиц. Все эти операции сейчас переходят в “онлайн”.

— **В каком режиме работают отделения?**

— Большинство банков приняли решение сократить время работы отделений. Например, мы установили режим работы с 10.00 до 16.00. Работу нескольких отделений приостановили полностью. Речь идет о 10-15 отделениях из 115.

— **Как в целом изменилась нагрузка на сотрудников: где уменьшилась, а где возросла?**

— Уменьшилась нагрузка на сотрудников операционного архива, которые принимали дела из отделений. На период карантина мы запретили отправлять документы, так как не были уверены, что курьерские компании смогут работать без сбоев.

— **Что изменилось в работе мидл-офиса в текущих условиях?**

— У нас есть подразделение, которое в основном сопровождает валютные операции. Количество запросов увеличилось на фоне возрастания сложности работы с клиентами. Это связано с тем, что клиенты стали использовать разные каналы пересылки электронных документов: Viber, Telegram, электронная почта...

Поэтому сотрудникам приходится мониторить все эти каналы и консолидировать документы, ничего не потеряв, чтобы потом не было вопросов у контролирующих органов.

— **Как обеспечиваете контроль учета сотрудников на рабочих местах?**

— У меня в подчинении находится служба IT-безопасности, и, конечно, есть возможность отслеживать все онлайн-активности сотрудников. Нельзя сказать, что контроль тотальный, но рискованные маячки фиксируются. Все это касается сотрудников, работающих прежде всего удаленно.

— **Каким образом сложившаяся ситуация подтолкнула к изменениям в части диджитализации? Стали ли больше использовать аудио- и видеосервисы для организации совещаний, встреч или тренингов. Что переходит в дистанционный формат?**

— Учитывая что наша команда размещается в трех локациях, видеоконференции и электронные коммуникации мы активно использовали всегда.

Еще, к примеру, наш департамент МСБ изначально строил свою работу с помощью удаленных каналов “ТАС24 Бизнес” с использованием электронной цифровой подписи. Для них нынешняя ситуация не принесла ничего нового, а только подтвердила правильность стратегии для данного сегмента.

— **Каков подход к обеспечению безопасности сотрудников и клиентов?**

— Ничего космического: перчатки, антисептики; в кассах обеспечили специальные лампы, обеззараживающие воздух. Для сотрудников, работающих напрямую с клиентами, дополнительно заказали защитные очки. Сотрудники в головном банке работают в масках.

В обязательном порядке всем — сотрудникам и клиентам — на входе в банк измеряют температуру. Кроме того, поверхности моют дезинфекторами. Запах, конечно, не совсем приятный, больничный, но что поделаешь... Безопасность превыше всего.



**РОМАН ПОЛЬОВИЙ,
ДИРЕКТОР БЛАГОДІЙНОГО
ФОНДУ СЕРГІЯ ТІГІПКА**

— Соціальна відповідальність це складова бізнес-стратегії Групи “ТАС”?

— Соціальна відповідальність є невід’ємною складовою діяльності Групи. Окрім розвитку бізнес-підрозділів Група активно займається благодійністю. Більше восьми років у структурі Групи “ТАС” працює Благодійний фонд Сергія Тігіпка. Працює стабільно, системно і без публічного піару, щорічно спрямовуючи на реалізацію благодійних проектів понад 10 млн грн. І хоча насамперед Фонд підтримує соціальну сферу в тих населених пунктах, де розташовані виробничі потужності компаній Групи, ми не залишаємось осторонь і від загальнодержавних

проектів. У фокусі нашої уваги — підтримка вітчизняного кіномистецтва, допомога дитячим будинкам і громадським організаціям, які опікуються безпритульними, людьми похилого віку тощо.

— Чи відрізняються підходи українського бізнесу до благодійної діяльності від європейських стандартів?

— Соціальна відповідальність бізнесу — потужний тренд останніх років у всьому світі. Спільне одне — бажання допомогти тим, хто опинився в скрутній ситуації та особливо потребує підтримки. Якщо ж говорити про відмінності, то ми ще молода країна, яка не має, умовно кажучи, того столітнього досвіду європейських благодійників. Однак і в Україні є багато цікавих благодійних фондів та програм, що реалізуються великими і середніми компаніями, а також приватними особами. Перекоаний, що у вітчизняній благодійній діяльності надзвичайно великий потенціал.

У нас, на відміну від багатьох інших країн, тема благодійності не виноситься на загальне обговорення, на ній не акцентують особливу увагу. І це, я вважаю, правильно, адже допомога має йти від серця, а не від бажання пропіаритись. Благодійність “по-українськи” поступово стає на європейську стезю. В нас активно працюють громадські організації та фонди, які мають хорошу репутацію і яким довіряють. Ще одна відмінність — це законодавче регулювання. Якщо в Європі благодійність підтримується закладеними законодавчо різноманітними стимулами, в тому числі і податковими, то в нас надмірне регулювання іноді лише перешкоджає наданню такої допомоги, створюючи чимало обмежень і перепон.

— Соціальна відповідальність більшості українських підприємств має системний характер чи все ж таки є, радше, ситуативною?

— На мій погляд, певна системність у цьому питанні вже є. Особливо це стосується благодійної діяльності бізнесу — як великого, так і малого й середнього. Сайти майже всіх великих компаній мають розділи щодо корпоративної соціальної відповідальності. Безумовно, ми лише формуємо поле благодійності, беручи до уваги досвід інших країн. Скажімо, у Франції, яка йде в авангарді розвитку соціальної відповідальності, на законодавчому рівні встановлено, що

великий бізнес повинен частину коштів витратити на благодійність. Гадаю, за кілька років такий досвід пошириться й в Україні.

— Не занадто — на додачу до податків ще й обов'язкова благодійність?

— Частково згоден. Такий підхід є дещо дискусійним, але ментально ми є солідарним суспільством. Виховувати звичку допомагати — це нормально, але й перегинати палку, мабуть, також не варто. Для України “зобов'язалівка” не на часі. Слід керуватися ринковими стимулами. Зараз благодійність — це не лише модно, а й економічно вигідно! Адже, як показують різноманітні соціологічні дослідження, 70% покупців готові платити більше за продукцію компаній, які виявляють відповідальність по відношенню до суспільства та навколишнього середовища. Соціальні ініціативи бренда важливі для 68% українців (і 80% світових споживачів). І такі стимули для благодійності є важомими для бізнесу.

— Чи можна говорити про пряму залежність між якістю політики соціальної відповідальності Групи “ТАС” та поліпшенням фінансових показників?

— Мабуть, це питання варто адресувати бізнесовим підрозділам Групи. Як на мене, культура соціальної відповідальності компаній позитивно впливає і на зацікавленість працівників у спільній справі. Лояльність співробітників до компаній благодійність точно підвищує. За даними опитувань, до 90% працівників пишаються тим, що працюють у соціально відповідальному бізнесі. Цей фактор значно сповільнює таке явище, як плинність кадрів, що за нинішніх умов є важливим показником стабільного зростання.

Якщо говорити про аграрний бізнес, з яким Благодійний фонд тісно співпрацює, то за інших рівних умов власники земельних паїв (пайовики) віддадуть її в оренду соціально відповідальній компанії. Ми співпрацюємо приблизно із сотнею населених пунктів, щорічно інвестуючи у соціальні проекти 3-5 млн грн. Ці кошти спрямовуються на ремонти шкіл, дитячих садочків, медичних закладів, будинків культури, придбання необхідного обладнання, реалізацію інфраструктурних проектів тощо. Місцеві жителі щоденно бачать, відчувають і цінують цю підтримку, співпрацюючи з аграрними підприємствами Групи “ТАС”.

« КОЛИ ПАРТНЕРИ БАЧАТЬ, ЩО БІЗНЕС СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ, ЦЕ Є ПІДТВЕРДЖЕННЯМ НАДІЙНОСТІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ »»

— А можна детальніше?

— Щоб нівелювати ризики нецільового використання коштів, ми запровадили відповідний механізм надання благодійної допомоги місцевим громадам. У прийнятті рішення про виділення допомоги беруть участь: керівництво Фонду, директори агропідприємства, представники місцевої влади та активісти громад. Щорічно визначаються основні напрямки фінансування, а виділення коштів відбувається лише після проходження всіх тендерних процедур. Щороку під час проведення в селах зборів за участю всіх жителів і пайовиків ми звітуємо перед громадою про цільове використання виділених коштів. Це все абсолютно відкрито та прозоро.

— **Зловживання виділеними коштами трапляються?**

— Ні, ми все чітко контролюємо.

— **Як діяльність Благодійного фонду позначається на іміджі та на лояльності клієнтів?**

— Ще років десять тому клієнтам було байдуже до іміджевої складової репутації компаній, з якими вони працювали. Проте часи змінюються, і разом з ними змінюються й клієнтські вподобання. Людям важливо співпрацювати з надійними партнерами, тоді як соціальна орієнтованість бізнесу є наочним підтвердженням надійності та стабільнос-



ті компанії. Тобто якщо бізнес може не лише сплачувати зарплати та податки, а ще й надавати благодійну допомогу, це свідчить про його стійкість і невразливість до фінансово-економічних потрясінь.

— **Чи можна стверджувати, що компанії, які дотримуються відкритості та прозорості у своїй діяльності, вкладають кошти в соціальні програми, мають стійкіші позиції у відносинах із владою?**

— Місцева влада зацікавлена в такій співпраці, оскільки благодійні ресурси додатково спрямовуються на вирішення нагальних проблем громади та громадян. Крім фінансових ресурсів ми можемо власним досвідом допомогти в удосконаленні організації соціальної сфери.

Основні засади благодійності — це діалог, взаєморозуміння і щире прагнення допомогти. Ці принципи є для нас і наших партнерів базовими в усіх наших проектах.

Наприклад, спільно із ГО “Дім милосердя” ми підтримуємо безпритульних людей, допомагаємо з тимчасовим житлом, знаходимо їхніх родичів. Надаємо підтримку також дитячим будинкам. Найближчим часом плануємо реалізувати освітній проект “Перше робоче місце”, завдяки якому вихованці дитбудинків зможуть працевлаштовуватися на підприємствах Групи “ТАС”.

— **А яку участь бере Група “ТАС” у боротьбі з коронавірусною інфекцією?**

— Від початку карантину ми спрямували більше 10 млн грн на боротьбу з поширенням коронавірусу. Зокрема, 5 млн грн ми надали Чернігівській міській лікарні, яку було визначено як базову в області для лікування хворих на коронавірус. Ці кошти спрямовані на придбання апаратів ШВЛ, кисневих балонів, медичного спорядження та засобів індивідуального захисту для лікарів. Крім того, більш ніж на 2 млн грн закуплено медичних масок. У нас налагоджені системна співпраця та координація зусиль із двома десятками районних лікарень, куди Фонд перераховує кошти, для яких закуповує обладнання, необхідні ліки (антибіотики, спазмолітики, анальгетики та бронхолітики, протівірусні, кровозамісні, протигрибкові та протимікробні препарати), засоби індивідуального захисту.

Благодійний фонд Сергія Тігіпка і надалі допомагатиме закладам охорони здоров'я цільовими інвестиціями та поставками медикаментів, адже здоров'я нації — понад усе для кожного з нас.

— **Які цілі ви ставите перед собою на час виходу країни з кризи та в подальшому?**

— Можу припустити, що після епідемії коронавірусу бізнес приділятиме ще більше уваги соціальній відповідальності. Наш Фонд також продовжить свою активну діяльність. Незважаючи на непередбачені витрати, пов'язані з подоланням пандемії, ми до кінця року реалізуємо всі наші заплановані й розпочаті проекти. Проблем з фінансуванням немає й не буде, а бажання допомогти є завжди.

« В УМОВАХ, ЯКІ ЗМІНЮЮТЬСЯ ЧИ НЕ ЩОДНЯ, ВАЖКО РОБИТИ ПРОГНОЗИ. ПРОТЕ МИ СПОДІВАЄМОСЯ, ЩО ДО ПОЧАТКУ ЛІТА БІЗНЕС ЗМОЖЕ ВІДНОВИТИ РОБОТУ В ЗВИЧНОМУ ТЕМПІ »

— Яким для бізнесу, в якому ви працюєте, були 2019 р. — початок 2020 р.?

— За кілька останніх років WOG з нафто-трейдера перетворилася на потужного ритейлера і вийшла за межі АЗК, відкриваючи нові об'єкти, а саме WOG CAFE, без прив'язки до розташування заправок. І зважаючи на те що напрямок кафе є одним з найбільш маржинальних, а отже, й одним з найпріоритетніших, минулого року мережа відкрила кілька нових закладів. Вони розташовані в найбільших транспортних хабах українських міст-мільйонників.

Так, минулого року свої двері відчинили чотири нових WOG CAFE, які розташовані в міжнародному аеропорту Львова ім.Данила Галицького, в новому терміналі міжнародного аеропорту "Київ" ("Жуляни"), в міжнародному аеропорту Одеси, а також у новому терміналі D міжнародного аеропорту "Бориспіль".

На цих об'єктах розвиток бізнесу не завершується. Компанія й надалі продовжить експансію на ринок громадського харчування, розширюючи мережу кафе поза АЗК. Проте слід зазначити, що для розміщення нових закладів WOG і надалі розглядає транспортні хаби та інфраструктурні об'єкти, оскільки саме цей напрямок цікавий компанії з точки зору попиту клієнтів.

Окрім того, треба зауважити, що минулого року компанія WOG підписала договори реструктуризації за деякими кредитами: на 10 років з Першим українським міжнародним банком і на 15 років з Державним експортно-імпортним банком України. Це дозволило WOG розвиватися динамічніше. Наразі триває процес погодження умов реструктуризації і за рештою кредитних зобов'язань компанії.

— Як ваша компанія та бізнес адаптуються до умов, що наразі склалися на ринку?

— WOG завжди діяла та діє в рамках правового поля. Зараз компанія на всіх об'єктах по країні впроваджує заходи протидії поширенню коронавірусної інфекції COVID-19.

У всіх структурах компанії співробітникам роблять заміри температури тіла перед робочою зміною. Працівники із підвищеною температурою або з явними ознаками захворювання (нежить, кашель тощо) не допускаються на робоче місце, а направляються на лікування — домашнє або в медичному закладі.

На всіх точках мережі WOG кожні 30 хвилин протягом доби проводиться ретельне прибирання з відповідними антисептичними



ОЛЕНА ОСИПЧУК,
ДИРЕКТОР З КОРПОРАТИВНОЇ
КОМУНІКАЦІЇ КОМПАНІЇ WOG

ми засобами, під час якого протираються всі доступні поверхні: від дверних ручок та дисплеїв кавових машин до вбиралень.

— Як налагоджували протівірусну безпеку для відвідувачів ваших АЗК?

— На всіх АЗК WOG у вільному доступі санітайзери для додаткової стерилізації рук як клієнтів, так і співробітників. Усі співробітники працюють виключно в захисних масках. Також відтепер паперові горнятка для напоїв, кришки до них, цукор, соломинки чи дерев'яні мішалки кожному клієнтові буде видавати співробітник АЗК, який працюватиме в одноразових рукавичках.

Задля проведення цих безпрецедентних заходів безпеки компанія WOG додатково закупила десятки тисяч медичних масок, більше 20 тис.л антисептика для стерилізації рук клієнтів, кілька мільйонів одноразових поліетиленових рукавичок та десятки тисяч літрів миючих засобів.

По всій мережі працює програма “Безпечна відстань — наше все”. На підлогах АЗК зроблено розмітку для збереження дистанції в 1 м, якої повинні дотримуватися клієнти, перебуваючи у черзі до каси. Наразі розпочато роботи з установки захисного скла на касах АЗК.

— А що стосується працівників офісу...

— Від початку карантину всі офіси компанії — два у Києві, один у Луцьку та регіональні представництва — переведені у режим роботи в форматі “домашній офіс”.

Крім того, починаючи з березня 2020 р. компанія впровадила добровільне медичне страхування для працівників центральних офісів Києва та Луцька, а також для значної частини персоналу в регіонах. Це лише перша хвиля — далі планується поступове охоплення ДМС інших співробітників WOG.

— Чи долучається ваша компанія до якихось благодійних ініціатив і до яких саме?

— Безперечно, WOG активно долучається й ініціює власні соціальні та благодійні проекти. Так, мережа підтримала ініціативу МОЗ та безкоштовно надає пальне для карет швидкої допомоги на час карантину. На підтримку МОЗ компанія WOG забезпечує пальним медиків Волинської області, щоб вони змогли здійснити 20 тис. додаткових виїздів під час карантину. Компанія надає пальне для бригад швидкої допомоги, а також для логістичних потреб медичних закладів Волині.

WOG разом із таксі-сервісом Uklon підтримала ініціативу #таксидлядонора від проекту ДонорUA та фундації #ВАРТОЖИ-

ТИ, забезпечуючи безкоштовний трансфер донорів до центрів крові. В межах цього проекту буде забезпечено 20 тис. безкоштовних поїздок на таксі для донорів крові в семи містах України: Києві, Львові, Харкові, Одесі, Полтаві, Дніпрі та Запоріжжі.

Акціонери АЗК WOG придбали чотири апарати ШВЛ Oricare V8600 американського виробництва, які незабаром буде доставлено в лікарні Волині. А для Волинської обласної інфекційної лікарні придбано японський сучасний гематологічний аналізатор Sysmex XN-350. Окрім того, у лікарні Волині передано 25 тис. захисних масок, 20 тис. спеціальних рукавичок та дезінфектори.

Наразі компанія та її акціонери виділили близько 5 млн грн на допомогу лікарням.

— Спрогнозуйте, наскільки це можливо, наслідки пандемії для галузі, в якій працюєте.

— В умовах, які змінюються чи не щодня, важко робити прогнози. Проте ми сподіваємось, що до початку літа ситуація вирішиться, карантин завершиться і весь бізнес зможе відновити роботу в звичному темпі.

— Якими банківськими продуктами зазвичай користуєтеся найактивніше?

— WOG — це мережа, до якої входять близько 500 АЗК у всіх областях України. Окрім того, компанія активно розвиває супутні сервіси та послуги, зокрема, як вже йшлося вище, мережу WOG CAFE і WOG MARKET. Тому і перелік банківських продуктів, якими користується компанія, досить великий — розрахунково-касове обслуговування, еквайринг, купівля-продаж валюти, інкасація, гарантії, кредитування (торгове фінансування та інвестиційні проекти), форвардні угоди тощо.

— Які якості фінансового партнера цінуєте найбільше?

— Передусім партнер має бути відповідальним та клієнтоорієнтованим. Також надважливі порядність, вміння знаходити компроміси в критичних ситуаціях у короткостроковій перспективі задля стратегічного партнерства та взаємовигідної співпраці в майбутньому.

— Як давно співпрацюєте з ТАКСКОМБАНКом?

— Компанія WOG працює з ТАКСКОМБАНКом з 2015 р. Нам дуже імпонують клієнтоорієнтованість цього банку, готовність завжди прийти на допомогу, зрозуміти, піти назустріч.

« ПЕРШІ ТИЖНІ КАРАНТИНУ ПОКАЗАЛИ, ЩО НАША МЕРЕЖА ВИЯВИЛАСЬ ЦІЛКОМ ЖИТТЕЗДАТНОЮ ТА СТІЙКОЮ ДО КРИЗОВИХ ВИПРОБУВАНЬ »

— Яким для вас та вашого бізнесу був період 2019 р. — початок 2020 р.?

— Умовно цей проміжок часу можна розділити на два відтинки — докризовий і кризовий. І якщо докризовий має для нас чіткі часові орієнтири — з 1 січня 2019 р. до другої декади березня 2020 р., то кризовий період, який став відчутним для лінії магазинів EVA в останню декаду березня, поки не має меж, оскільки важко визначити, наскільки затяжною може бути ця криза.

У докризовий період ми будували плани, розвивали мережу магазинів EVA. 2019 р. їх було вже майже тисяча. Впродовж трьох місяців цього року ми позбулися характеристики “майже” і відкрили у Львові свій 1000-й магазин. І цього ж дня заклали початок другої тисячі — відкрили у смт Чабани, що у передмісті Києва, 1001-й магазин EVA. Також активно розвивали напрямок онлайн-продажів через інтернет-магазин EVA.UA.

Ще одним з важливих кроків минулого року було відкриття нового, третього, розподільчого центру EVA в м.Львів (такі центри є ще в Броварах і Дніпрі). Планується, що 2021 р. РЦ обслуговуватиме близько 300 магазинів й оброблятиме весь товар, імпортований з країн ЄС.

— Як ваша компанія та бізнес адаптуються до умов, що наразі склалися на ринку?

— Наша стратегія паралельного розвитку офлайн- і онлайн-продажів виявилася дуже вдалою та своєчасною. Зараз, коли людей закликають сидіти вдома, багато наших покупців стали робити покупки онлайн, і тут в нагоді стала наша платформа EVA.UA.

Для зручності покупців та на їхні численні прохання відновили послугу доставки онлайн-замовлень у точки видачі EVA в офлайн-магазинах, яку було призупинено з початком карантину. Втім, практика показала, що товари, обрані в інтернет-магазині, де асортимент значно ширший, зручніше забрати у своєму улюбленому магазині EVA, що поруч з домом.

Що стосується офлайн-продажів, то наша товарна ніша виявилася дуже затребуваною людьми. Під час карантину більше, ніж звичайно, почали купувати антисептики, дезінфектори, засоби гігієни та санітарної обробки приміщень.

Щоб забезпечити потреби наших клієнтів, майже 1200 працівників логістичних центрів лінії магазинів EVA обробляють за добу близько 2 млн од. товарів (1800 палет). Це свідчить і про добре налагоджену логістику.

— Чи довелось оптимізувати бізнес-процеси і яким чином?

— Щоб убезпечити наших працівників від коронавірусної інфекції, весь центральний офіс у Дніпрі з початком карантину ми перевели на віддалений режим роботи. За тиждень до цього провели попереднє тестування роботи всіх служб компанії і переконалися в їхній готовності працювати віддалено.

Виходячи з обставин, що склалися, довелося оптимізувати й наші бізнес-процеси. Топ-менеджери стали більше спілкуватися з



ЛІЛІЯ ВОЛЕНКО,
ФІНАНСОВИЙ ДИРЕКТОР
ЛІНІЇ МАГАЗИНІВ EVA

командами через сервіси відеоконференцій. Постановка задач та контроль за їх виконанням відбувається через внутрішній корпоративний портал. Діджиталізація робочих процесів дуже допомагає у цей непростий період. Проте, незважаючи на значне навантаження, топ-менеджери знаходять час, щоб підтримати команду.

Серед пріоритетних проектів компанії — розробка та впровадження власної платформи для повного переходу на підписання документів, як внутрішніх, так і зовнішніх, із використанням електронно-цифрового підпису (ЕЦП та КЕП). Ми розпочали цей проект майже два роки тому, маємо багато результатів по внутрішньому документообігу компанії, а нині докладаємо максимум зусиль задля початку реалізації такого проекту із зовнішніми контрагентами.

— Розкажіть про вашу антикризову стратегію та своє бачення виходу з ситуації, що склалася.

— Перевага лінії магазинів EVA в тому, що під час кризи ми не зупинили свої бізнес-процеси, а навпаки — почали працювати зі ще більшим навантаженням, аби забезпечити наших клієнтів усіма необхідними товарами, і насамперед тими, що перешкоджають поширенню COVID-19 в Україні.

Ми переглянули всі свої інвестиційні витрати, тимчасово зупинили інвестування в розвиток мережі та відкриття нових магазинів. Основним пріоритетом для нас залишився розвиток напряму онлайн-продажів, у тому числі оптимізація процесів логістики, термінів обробки замовлень, модернізація безпосередньо платформи EVA.UA. Також, як і завжди, продовжуємо інвестувати в інформаційні технології.

— Як плануєте виходити з кризової ситуації?

— Компанія “РУШ” (Лінія магазинів EVA) — це насамперед соціально відповідальний роботодавець, для якого працівники завжди на першому місці, а під час кризи — особливо. Тому керівництво компанії докладає максимум зусиль, щоб зберегти команду та забезпечити усіх працівників роботою. Якщо необхідно, то перерозподіляє їх на інші виробничі ділянки. Персонал центрального офісу, як я вже казала, переведено на віддалений режим роботи. Працівники магазинів EVA, що розташовані в закритих ТРЦ, знаходяться у планових щорічних відпустках, що, власне кажучи, характерно для цього періоду після гіперактивних лютого та березня. Аби вирі-

шити транспортну проблему в умовах карантину, співробітників магазинів EVA перепризначили у ті торгові точки нашої мережі, які знаходяться у пішій доступності від їхнього місця проживання. Колектив все це бачить, відчуває і дуже цінує.

Перші тижні карантину показали, що наша мережа виявилась цілком життєздатною та стійкою до кризових випробувань. Топ-менеджери, логістичні центри, співробітники центрального офісу, роздрібна мережа працюють дуже злагоджено, щоб забезпечити наших клієнтів усім необхідним у цей складний час. Переконана, що наша команда успішно здолає цю кризу, як здолала кризу 2009 р., і стане ще сильнішою.

— Спрогнозуйте, настільки це можливо, наслідки пандемії для галузі, в якій працюєте.

— Під час пандемії, ймовірно, закритється частина підприємств, які забезпечують галузь товарами. Втім, по закінченні пандемії, стомлені від карантинних обмежень та самоізоляції покупці поступово повернуться у свої магазини відновлювати запаси косметики та парфумерії, і це одразу оживить підприємства галузі.

Крім того, попит на товари для гігієни, антисептики та дезінфектори, товари для догляду за дітьми, засоби санітарної обробки поверхонь збережеться і після закінчення карантину, оскільки для наших покупців на першому місці будуть питання здоров'я та безпеки своєї родини.

Отже, ми, звичайно, очікуємо періоду стагнації, відсутності динаміки зростання продажів, однак їхнього падіння за результатами 2020 р. не чекаємо.

— Чи відчували ви весь цей період підтримку банку, з яким працюєте? Як давно співпрацюєте з ТАСКОМБАНКом?

— Наша позиція завжди одна й та сама: ми дуже чітко усвідомлюємо, що кожен бізнес створюють перш за все люди, які працюють, які роблять все можливе, аби розуміти один одного та потреби бізнеса.

Ми працюємо з ТАСКОМБАНКом з 2016 р., користуємося продуктами майже всіх напрямків, що пропонують корпоративним клієнтам. А особисто Володимира Володимировича Дубея та команду професіоналів, яку він зібрав, я знаю набагато довше. Незалежно від того, кризовий період чи не кризовий, ми завжди досягаємо розуміння по двох дуже важливих величинах — що є важливим для нас, як клієнта, та що є важливим для банку. А далі кожен виконує свої обіцянки та зобов'язання.

« ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ВИХОДУ З КРИЗИ — ЦЕ ШВИДКЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, КОМАНДА ОДНОДУМЦІВ ТА ПОШУК НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ»

— Яким для вас та вашого бізнесу став період 2019 р. — початок 2020 р.?

— У травні цього року “Венето” святкує 27-річчя, можна сказати, що компанія була свідком та учасницею всіх криз та економічних злетів України. Тому корпоративно в нас уже накопичений великий досвід щодо того, як вести бізнес у складних та непередбачуваних умовах. Втім, те, що відбувається зараз, не врахував би і не передбачив би, мабуть, ніхто... Отже, на 2020 р. у нас були великі плани, реалізацію яких у силу зрозумілих причин наразі призупинено, а саме: відкриття п'яти нових магазинів “Венето”; запуск виробництва стільців-крісел, у розробку та виготовлення яких було вкладено великі кошти і багато зусиль усієї команди.

У зв'язку з коронавірусом складно прогнозувати, як розпочнуться продажі нової продукції. Але ми вперто плануємо запуск на післякарантинний період, а ставку робимо більше на онлайн-продажі. Ми все знаємо про матраци, дивани та ліжка. А от стільці — це для нас нова історія, проте ми сподіваємось, що, незважаючи на складну поточну ситуацію, вона буде успішною.

— Як ваша компанія та бізнес адаптуються до умов, що наразі склалися на ринку?

— У нас безліч питань: що робити з персоналом, товаром, орендами, виробничими процесами... Тож що ми робимо. Передусім нам довелося адаптуватися надзвичайно швидко, і тут у нагоді стала автоматизація бізнес-процесів: буквально за два дні ми спрямували всю роздрібну торгівлю в інтернет-магазин veneto.ua. Але не зупинили виробництво, хоча й перевели його на триденний робочий тиждень.

В нас 57 салонів по всій Україні. Та в один день вони всі зачинились через карантин. Зараз працює тільки інтернет-магазин, обсяги продажів якого збільшились, але, звісно, він не може замінити продажі в салонах-магазинах.

Дуже вразили наші клієнти, вони просто телефонують продавцям салонів та роблять замовлення, а продавці вже віддалено скеровують їх на виробництво.

Дякуємо вам, шанувальники “Венето”, ви — неперевершені!

А ще для мене це найкраща оцінка роботи наших продавців: вони змогли побудувати настільки довірчі стосунки з клієнтами, що навіть у цих умовах їм телефонують додому та роблять замовлення за консультаціями 1-2-місячної давності.



**ОКСАНА МІСЮРА,
КОМЕРЦІЙНИЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНІЇ “ВЕНЕТО”**

Тож зараз дуже важливо спиратися на свою команду, де кожен знає, що він має робити в умовах щохвилинних стресових змін.

— Як плануєте виходити з кризи?

— Криза — це можливість зробити компанію сильнішою й ефективнішою, і це не просто слова. Важливо не чекати на розвиток подій, а намагатися прогнозувати та реагувати на випередження. Це чудова можливість перевірити й оптимізувати всі процеси в компанії. Робота з персоналом, зворотний зв'язок, нові задачі, ефективність їх виконання у віддаленому режимі, реакція кожного з членів команди на все, що відбувається, ефективність роботи персоналу — все це дозволяє приймати

рішення щодо подальшого переформатування команди.

— Розкажіть про вашу антикризову стратегію.

— Наше виробництво має декілька швейних цехів, де відшивають подушки, ковдри, чохла для диванів та ліжок. Отже, ми можемо ще щось шити, і насамперед ми подумали, чим ми зараз можемо допомогти медикам.

Захисні комбінезони та екрани для обличчя — те, з чого ми почали. Розгорнули виробництво буквально за три доби, докупили спеціальні швацькі машинки, перенавчили персонал. Медики зараз на першій лінії боротьби, тому важливо захистити їх, по-перше, швидко, а по-друге,



якісно. Якщо перше нам вдалося дуже оперативно, то над другим треба ще попрацювати. Звичайні швацькі машинки та тканини не можуть забезпечити повного антивірусного захисту.

Тож компанія “Венето” прийняла рішення налагодити випуск спеціалізованого трьохшарового медичного одягу (комбінезони, бахіли, маски). Саме зараз ми активно розгортаємо таке виробництво. Ба більше, плануємо налагодити виробництво SMS-тканини (саме така використовується для медичних масок та одягу).

Закуповуємо ультразвукові машинки, що спаюють тканини без утворення отворів від голки, як при звичайному

швацькому шві, які, звісно, є величезними “воротами” для вірусів та бактерій.

— Яким чином наразі налагоджено робочі процеси в компанії, взаємодію співробітників та підрозділів?

— Зараз кожна компанія стикнулася з величезною кількістю проблем, пов’язаних із переведенням офісів на віддалену роботу.

Оскільки наша компанія поділена між двома містами (виробництво знаходиться у Черкасах, а комерційний підрозділ — у Києві), ми і раніше мали проблеми віддалених комунікацій та процесів. Тому вже три роки, як в компанії працює CRM-система, й усі бізнес-процеси, завдання, комунікації відбуваються виключно у CRM. І карантин ще раз підтвердив життєву необхідність такого програмного забезпечення для того, щоб усі процеси відбувалися правильно, а головне — швидко.

— Спрогнозуйте, наскільки це можливо, наслідки пандемії для галузі, в якій працюєте.

— Меблева галузь може відчувати суттєві проблеми, адже купівельна спроможність людей, імовірно, знизиться у зв’язку з економічною кризою, що прийде за коронавірусною. Тому на нас усіх чекають нелегкі часи.

Запорука успішного виходу з кризи — це швидке прийняття рішень, команда однодумців та пошук нових можливостей.

Адже криза — це не лише втрати, а й нова точка зростання. Можливість по-новому оцінити все, що зараз рухає вперед чи, навпаки, гальмує компанію, і, відповідно, підсилювати перше та безжально позбавлятися другого.

— Чи давно співпрацюєте з ТАСКОМБАНКом?

— Працюємо з ТАСКОМБАНКом з 2015 р. й однозначно плануємо розвивати цю співпрацю. Наприклад, скористатися кредитною програмою для придбання обладнання для нашого нового напрямку з пошиття медичного одягу та виробництва антибактеріальних матеріалів.

— Якими банківськими продуктами користуєтесь найактивніше?

— “Венето” використовує широку лінійку продуктів та послуг банку: овердрафти, кредити, розрахунково-касові операції, зарплатний проект, користуємось банківською гарантією ТАСКОМБАНКу для участі в тендерах.

«ОБЪЕМ ОНЛАЙН- ПРОДАЖ УВЕЛИЧИЛСЯ РАЗ В ДЕСЯТЬ!»

— Расскажите историю становления вашей компании.

— Бизнес у нас семейный, в 1995 г. был основан как торговая компания. В 1998 г. мы начали производство под собственным брендом, но на аутсорсинге, т.е. товар производила сторонняя компания. Однако в 2001 г. открыли первый собственный цех и начали развиваться как производитель. Сейчас у нас два завода: в Киеве и в Кропивницком, собственная торговая марка и очень широкий ассортимент лакокрасочной продукции, который обеспечивает все потребности строителей. Так, наша продукция активно применяется в интерьерных и экстерьерных решениях, используется для защиты бетона, полов, древесины, клеевых, лаковых, антикоррозионных систем и т.д. Кроме того, вот уже

три года мы занимаемся производством красок для художников. Недавно выпустили краску для тканей, для кожи, обуви. Как видите, ассортимент очень широк! В основном работаем на внутренний рынок, однако стремимся развивать и экспортное направление. Дважды выставались во Франкфурте на Всемирной выставке Creative Worlds. В начале года, до объявления карантина, тоже успели принять участие в нескольких выставках.

— Какая доля продукции экспортируется?

— Пока небольшая. Мы выходили на внешние рынки со строительной краской. Надо сказать, это было очень непросто. Решения о закупках принимают как строитель, так и заказчик. Зачастую они противостоят друг другу, занимаются “перетягиванием каната”. Да и в Европе нас не очень-то ждут, Украина воспринимается как страна третьего мира. Но мы руки не опускаем, будем менять стратегию выхода. Попробуем работать через тендеры и партнерские организации, которые помогут нам занять свою нишу. Раз уж “в лобовую” выйти не получилось. С краской для художников проще, но сейчас в условиях карантина есть сложности с логистикой. Поэтому здесь тоже пока затишье.

— А что происходит на внутреннем рынке? С кем конкурируете?

— Конкурируем как с иностранными производителями, поставляющими краску в нашу страну, так и с зарубежными компаниями, выпускающими продукт в Украине. В основном конкуренция происходит в маркетинге, поскольку в качестве мы не уступаем и даже превосходим иностранные аналоги. Нам, как отечественному производителю, приходится бороться с укоренившимся стереотипом, что все импортное лучше отечественного. Вот, например, в Украине есть зарубежные компании, которые производят продукцию по месту, а по качеству ничем нас не превосходят! Но покупатель считает, что приобретает чисто импортный продукт — такая у нас ментальность! Кроме того, на рынке присутствует немало контрабандной импортной краски. Мы, как ответственный производитель, все сырье завозим из Европы легально, а они свою продукцию — нет. Соответственно, имеют конкурентное преимущество. Кстати, все сырье — импортное, украинская только вода.



ДМИТРИЙ ОСТАПЕНКО,
СОБСТВЕННИК КОМПАНИИ
“КОМПОЗИТ”

— Во сколько оцениваете свою рыночную долю?

— Сложный вопрос. Если оперировать официальной статистикой, то мы не учтем “черный” рынок. Если смотреть по рейтингу продаж в одной из крупнейших сетей строительных гипермаркетов, то мы входим в десятку крупнейших поставщиков, присутствующих на рынке. Конечно, хотелось бы быть #1, но здесь есть определенные нюансы.

Как правило, лидерство в продажах определяется количеством промоутеров. Как на базаре: кто громче всех зазывает, у тех и покупают. Опять же, иностранные бренды могут себе позволить более высокие цены и, соответственно, маркетинговые бюджеты. Например, крупные европейские игроки имеют больше финансовых возможностей благодаря ресурсам материнских компаний. Мы же вынуждены рассчитывать исключительно на свои силы. Например, если мы тратимся на модернизацию производства, то у нас уже не остается денег на активную рекламу. Хотим нарастить продажи — нужны кредиты на покрытие кассовых разрывов. Тут сталкиваемся с проблемой дороговизны кредитов. Постоянно приходится балansirовать. Но мы боремся!

— Вы упомянули о проблеме кредитования. Как ТАСКОМБАНК помогает ее решать?

— ТАСКОМБАНКу спасибо за то, что идет нам навстречу и дает эти деньги. Проблема в том, что мы не можем брать столько, сколько нам нужно, так как не имеем достаточного залогового имущества. Мы понимаем, что банк применяет взвешенную политику, поскольку необходимо отстаивать интересы не только заемщиков, но и вкладчиков. В месяц мы можем произвести такой объем продукции, стоимость которого в три-четыре раза превышает стоимость наших активов. Думаю, у других производителей ситуация похожая. В целом, проблема заключается в том, что вся система кредитования в Украине заточена на финансирование бизнеса “купи-продай”, а не промышленности (производства). Даже нам, компании с безупречной репутацией, не удастся кредитоваться под приемлемые ставки. Производственный цикл у нас — от трех месяцев. И сейчас, например, кредиты нам обходятся примерно в 22% годовых. Вот эти проценты составляют значительную часть себестоимости

нашей продукции, нивелируя конкурентные преимущества на внешнем рынке.

— Как давно сотрудничаете с ТАСКОМБАНКом?

— Уже два с половиной года. Обычно работали с несколькими банками, но во время “банкопада” безвозвратно потеряли деньги в некоторых из них. В итоге решили работать с крупным банком и начали сотрудничество с одним из финучреждений с западным капиталом. Позже подключили ТАСКОМБАНК в качестве второго банка, но в процессе работы именно он стал основным.

— Почему? В чем основные преимущества?

— На самом деле все банки как таковые друг от друга мало чем отличаются. Вопрос только в людях, персонале. Вот и все. Деньги в тех объемах, которые нам нужны, есть в любом банке. Все сводится к гибкости и оперативности в принятии решений и обслуживании, а также к желанию услышать клиента.

— Назовите главные каналы сбыта вашей продукции.

— Условно их можно разделить на три примерно сопоставимые части: торговля через крупные строительные гипермаркеты, поставки на заводы и стройки, а также розничные продажи через дистрибьюторов.

— Какой была динамика продаж в прошлом году и в докризисные месяцы этого года?

— Трудно сказать. В нашем бизнесе корректно сравнивать год с годом. Другие сравнения будут искажать реальность. Например, нынешняя весна была ранней, поэтому и продажи активизировались раньше. Прошлая весна была холодной. Конечно, карантин внес свои коррективы, поскольку все мелкие магазины были вынуждены закрыться. В результате дистрибуция скатилась практически в ноль. Вполовину сократились оптовые продажи. Гипермаркеты тоже существенно “просели”. У нашей компании падение реализации в период карантина не превысило 50%. Однако надо сказать, что нам здорово помог запуск производства таких ходовых товаров, как антисептики и прочие дезинфицирующие средства. Это по нашей части — мы же химики! Наша компания официально аккредитована в “Укрспирте”.

— Сейчас дефицита антисептиков уже не наблюдается...

— Специфика Украины в том, что все делают, что хотят, из чего хотят, и все это безнаказанно. На рынке сейчас масса “анти-

септиков”, которые на самом деле к ним не имеют никакого отношения. Половина такой продукции — это “туфтология” на основе воды, которая совсем не работает. Вторая половина дезинфицирующих средств делается на таких жутких спиртах и растворителях, что от них кожа плавится, появляется аллергия. Качественных антисептиков на рынке практически нет. Дело в том, что медицинский изопропиловый спирт — основу качественного антисептика — завозили из Европы. Как только началась эпидемия, поставки прекратились, а имеющиеся в Украине остатки разлетелись по больницам. Это была капля в море. Также для производства качественных антисептиков подходит этиловый спирт (пищевой). Это подакцизный товар с государственной монополией в лице “Укрспирта”. Акциз парламент отменил не сразу, аккредитовали 10 компаний, в том числе и нашу. После этого появилась возможность легально покупать спирт для производства антисептиков без уплаты акцизов. Но к тому времени, когда мы предложили рынку свой продукт, многие торговцы уже накупили всякой ерунды, от которой теперь не могут избавиться.

— Производство дезинфицирующих средств — “долгоиграющий” бизнес или временный?

— Для нас — постоянный. Мы давно планировали запустить такое производство, но все откладывали из-за нехватки оборотных средств. Так случилось, что по времени запуск совпал с эпидемией. Конечно, немного поздновато мы запрыгнули в этот поезд, но теперь будем ехать. Даже когда карантин закончится, вирусы никуда не денутся и культура гигиены выйдет на новый уровень. Например, потребуются обязательное наличие антисептиков для рук в публичных местах.

— Что происходит с вашим производством в условиях карантина?

— Мы продолжаем работать, хотя поначалу к нам приходили из соответствующей инспекции, пытались штрафовать. Но запуск производства антисептиков нас спас! В карантин разрешалось производить только продукты первой необходимости.

— Как поступили с персоналом?

— У нас — 250 сотрудников. Мы никого не увольняли. Всех, кто добровольно захотел посидеть на карантине (например, самоизолироваться в селе), мы отпустили в отпуск за свой счет. Всех, кого можно, перевели на “удаленку”. На производстве придержива-

лись всех мер безопасности: маски, ограничение количества сотрудников на единицу площади. Объемы производства мы, конечно, сократили, но ненамного, ведь после карантина на рынке появится отложенный спрос.

— Когда это случится, как думаете? Когда планируете выйти на докризисные показатели продаж?

— Вот с 12 мая запустятся все небольшие строительные магазины площадью до 300 кв.м, тогда посмотрим. Что касается восстановления продаж, тут нужно учитывать падение доходов населения. До какой степени снизится покупательная способность, сказать трудно. Вот закончится карантин, и можно будет понаблюдать за потребительскими настроениями людей: насколько активно они пойдут, скажем, в рестораны, ТРЦ. Однако продажи вернутся на прежний уровень: может, через пару месяцев или до конца года.

— Хватает ли вашему бизнесу запаса прочности?

— Пока хватает. Но спрос на нашу продукцию имеет сезонный характер. Нам нужно не только восстановиться, но и немного “накопить жирка” на зиму, когда продажи, как правило, минимальны.

— Какие антикризисные меры принимаете?

— Ничего сверхъестественного. Активизировали сбыт через каналы интернета. Объем онлайн-продаж увеличился раз в десять! Традиционно краску редко покупали через интернет. Этот тот товар, который люди хотят посмотреть, пощупать... Когда магазины закрылись, ситуация изменилась, активизировалась онлайн-торговля.

— Что можете сказать о социальной вовлеченности вашей компании в борьбу с коронавирусом?

— Мы оказывали и оказываем помощь локально, т.е. тем, кто к нам обращается. Для спецфондов и больниц поставляли по себестоимости антисептики.

— Каких государственных инициатив вам не хватает?

— Мы постоянно призываем правительство поддерживать развитие промышленности и производства в Украине, заниматься импортозамещением. Качество наших товаров от добросовестных производителей ничем не уступает европейским аналогам. Не помешала бы государственная программа поддержки таких производств.



**ВАЛЕРИЙ ИЛЬЧЕНКО,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ "ИЛТА"**

«КРИЗИСЫ ПРИХОДЯТ И УХОДЯТ, А БИЗНЕС ОСТАЕТСЯ!»»

— Расскажите об истории создания вашей компании.

— История компании началась в 1992 г., когда был подписан договор с французским брендом Peugeot на поставки автомобилей в Украину. 18 лет мы были импортером машин этой марки. После того как по итогам 2008 г. объем продаж новых авто на отечественном рынке достиг 685 тыс., Украина вышла на 8-е место в Европе по емкости авторынка. Как следствие, автоконцерн Peugeot принял решение о создании дочерней компании в Украине. Так с 2010 г. компания стала импортером. “Илта” вышла на позицию официального дилера марки Peugeot и является им по сей день в Киеве. В целом по Украине доля этого бренда в структуре общей реализации авто составляет около 4%. Кроме того, мы осуществляем обслуживание автомобилей Peugeot, а также Citroën и Opel.

С начала 2000-х годов наша компания стала одним из ключевых операторов рынка автомобильного лизинга. Сейчас “Илта” входит в пятерку лидеров среди игроков этого рынка с долей около 15%. Речь идет о сегменте лизинга для корпоративных клиентов. С частными клиентами (физлицами) работают преимущественно банки. Наш лизинговый автопарк превышает 2,5 тыс. машин. Помимо продажи новых автомобилей мы активно занимаемся реализацией поддержанных машин. Постоянно предлагаем нашим клиентам около 120 авто, в том числе по схеме trade-in. Речь идет об автомобилях, которые остаются у нас по завершении программы лизинга.

Я возглавляю компанию “Илта” с года ее основания, с небольшим перерывом в 1990-х годах, когда запускал компанию “АВТ Бавария”.

— Приведите цифры, которые красноречиво характеризовали бы работу компании.

— У нас два центра продажи и два сервисных центра обслуживания автомобилей Peugeot в Киеве. Торгово-сервисные центры осуществляют полный комплекс работ: продажу, гарантийное и постгарантийное обслуживание авто, продажу оригинальных запчастей и аксессуаров.

8 тыс. кв. м — общая площадь торгово-сервисного центра Peugeot от “Илта”, расположенного на Железнодорожном шоссе в Киеве. 770 кв. м принадлежит автосалону с экспозицией в 16 автомобилей. Это крупнейший автосалон Peugeot в Украине!

2900 кв. м — территория станции технического обслуживания на 26 постов. В течение месяца на СТО могут обслуживаться до 1 тыс. машин.

4 млн грн — общая стоимость оригинальных деталей, которые постоянно имеются на складе, площадь которого превышает 300 кв. м.

24% всех автомобилей Peugeot в Украине было продано в наших центрах в 2018 г.

За 27 лет работы мы продали более **26 тыс.** авто марки Peugeot.

Около 7 тыс. автомобилей наше дочернее предприятие — компания “Илта Лизинг” — передало в пользование своим клиентам.

— Каким был для вашей компании прошлый год?

— 2019 г. стал знаменательным для нас, так как мы вышли на новый уровень привлечения финансирования — выпустили собственные облигации на 50 млн грн вдобавок к кредитному портфелю, который составляет около \$20 млн. Облигации приобрели инвестиционные и страховые компании.

Если говорить об авторынке в целом, то прошлый год вселил большую надежду на рост, поскольку в стране было продано около 100 тыс. новых авто. Позитивная тенденция сохранилась и в начале текущего года, когда за январь-февраль продажи увеличились на 26% по сравнению с показателем аналогичного периода 2019 г. Общий прирост по году прогнозировался на уровне 25-30%.

Однако вследствие мирового кризиса и пандемии по итогам января — апреля мы получили падение на 6%, т.е. в марте-апреле рынок сократился на 42%. Будучи оптимистом, прогнозирую падение рынка в 2020 г. на 10-15%. Это — оптимистический сценарий, не предусматривающий второй волны карантина осенью.

— Чем обусловлено такое значительное, почти семикратное, падение рынка новых авто относительно 2008 г.?

— Период сравнения очень большой. В 2008 г. до 50% автомобилей продавались в кредит, т.е. образовался своего рода “мыльный пузырь”. А после кризиса 2008-2009 гг. банки ужесточили требования к заемщикам.

— Вряд ли, скажем, рынок недвижимости просел так ощутимо. Может, проблема в конкуренции со стороны подержанных авто, в том числе “евроблях”?

— Названные вами факторы оказывают, скорее, психологическое воздействие. Думаю, их влияние не превышает 25%. Настолько больше можно было бы продать новых авто, если бы не “евробляхи”. Стоимость львиной доли таких машин не превышает \$6-7 тыс. И только около 5% “евроблях” по цене/бюджету пересекались с сегментом новых автомобилей. Но вот психологическое воздействие можно оценить в разы. Когда

сосед приезжал на 25-летнем “Мерседесе”, он же не называл его реальный возраст и не рассказывал о том, что в машине все течет. Он говорил, что это автомобиль Е-класса. И это явно не стимулировало покупать маленькие новые автомобили В-класса за такие же деньги.

— Как карантин отразился на вашей компании?

— Мы прошли все кризисы, случавшиеся за годы работы компании. Конечно, коронавирус оказался для нас неожиданностью, никто не предполагал его появления. Мы предприняли стандартные меры антикризисного менеджмента в управлении финансами. Сформировали политику, направленную на удержание персонала, — никаких урезаний, скорее, наоборот. То есть с высоты своего опыта мы прекрасно понимаем важность сохранения команды. Такое поведение в кризис отнюдь не всегда очевидно для более молодых компаний. У нас работают более 150 сотрудников, не считая непрофильных работников (охрана, уборка), услугами которых мы пользуемся на аутсорсинге. Как сервисная компания, выполняющая ремонт автомобилей, мы имели право и продолжали работать даже в условиях карантина.

И все-таки объемы продаж сократились по всем направлениям, например автосервис — на 40%. Это говорит о том, что люди серьезно отнеслись к карантину. Мы работаем неполным составом, обеспечивая, прежде всего, ремонт транспорта, необходимого в условиях карантина.

Тем не менее мы в полном объеме продолжаем выполнять обязательства перед банками по кредитам. Кредитные средства используем для финансирования лизинговых контрактов. Поэтому привлекаем только долгосрочные кредиты на три-пять лет.

— В какой валюте основная часть портфеля лизинга?

— Около 85% портфеля — в долларах США и евро. В то же время тенденция второй половины 2019 г. состоит в том, что большим спросом стал пользоваться лизинг в гривне. Это нормально и правильно с точки зрения экономики страны.

— **Какова доля ТАСКОМБАНКа в портфеле кредитов, привлеченных компанией “Илта”?**

— Пока небольшая. С ТАСКОМБАНКом мы активно работаем по лизинговым сделкам для малого и среднего бизнеса (МСБ). И мы очень довольны гибкостью банка.

— **Если говорить о “среднем чеке” лизинговой сделки для крупных корпоративных клиентов и МСБ...**

— У МСБ это могут быть один-два автомобиля. У корпоративных клиентов — контракты от 20 авто и более. Вот, например, наш последний контракт — на 315 машин. Клиент — крупная французская фармацевтическая компания. Автомобили нужны менеджерам по продажам для командировок по стране.

— **Как давно сотрудничаете с ТАСКОМБАНКом? Какими еще услугами пользуетесь?**

— С банком я знаком с 2015 г., с акционером — Сергеем Тигипко — познакомился еще раньше.

Помимо кредитования мы очень хорошо сработали при выпуске облигаций.

Именно ТАСКОМБАНК выступил финансовым партнером при подготовке выпуска облигаций, о котором говорилось выше. Ребята сработали очень профессионально и в кратчайшие сроки — за два с половиной месяца мы смогли получить разрешение регулятора на эмиссию. Это рекордно сжатые сроки!

— **В чем основное преимущество ТАСКОМБАНКа по сравнению с конкурентами?**

— Умение слышать клиента — это сильное преимущество. Сотрудники банка не просто общаются, они вникают в ситуацию, пропускают ее через себя, т.е. понимают, что нужно клиенту. И сообщая принимаются решение. Также подкупает готовность к быстрому принятию решений. В нынешних динамичных условиях это крайне важно. Также я бы отметил готовность нестандартно решать те или иные вопросы, отходя от каких-то общепринятых клише. И, само собой, профессиональную команду.

— **Каков вклад вашей компании в борьбу с коронавирусом?**

— Мы выступили инициаторами и подписали контракт с Киевским област-

ным центром экстренной медицинской помощи на бесплатное техническое обслуживание их транспорта марок Peugeot и Citroën. В период карантина обслуживаем автомобили Центра абсолютно бесплатно в рамках ежемесячной квоты в 250 тыс.грн.

— **Как справляются ваши лизинговые клиенты с обслуживанием контрактов?**

— Небольшой группе лизинговых клиентов, которые нуждались в реструктуризации, мы пошли навстречу, отсрочив выплаты на три-шесть месяцев. Доля обязательств таких клиентов не превышает 4% общего портфеля. Поэтому мы смогли провести реструктуризацию за счет собственных ресурсов, без вовлечения банка.

— **Надолго ли хватит запаса прочности?**

— Когда я говорю о снижении выручки от автосервиса и продажи авто, надо понимать, что это никак не связано с лизингом, его денежными потоками. Лизинг живет своей жизнью. У нас очень качественная клиентская база, на 85% состоящая из международных компаний. Поэтому мы можем похвалиться качеством своего лизингового портфеля.

— **Когда сможете вернуться к докризисным объемам реализации?**

— Это зависит, во-первых, от запуска производства автомобилей в Европе. Заводы возобновили работу только в начале мая. Пока нет понимания, в каком темпе они смогут отгружать заказы. Ожидаем, что до конца мая ситуация прояснится. Во-вторых, очень важна политика банков относительно кредитования населения на покупку авто. Перед кризисом банки очень активно кредитовали, что позволило довести долю кредитных продаж до 30%. Это очень влияет на общие объемы реализации. В-третьих, важным позитивным фактором является отложенный спрос. Эффект отложенного спроса будет под давлением общей экономической и эпидемиологической ситуации.

В целом же мой основной посыл таков: кризисы приходят и уходят, а бизнес остается! Именно с этой позиции я смотрю в будущее и руковожу компанией.

«КРЕДИТМАРКЕТ ПОДДЕРЖИВАЕТ СВОИХ КЛИЕНТОВ В СЛОЖНЫХ ЖИЗНЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ, НЕ ОСТАВЛЯЯ ИХ С ПРОБЛЕМАМИ ОДИН НА ОДИН»

— **Каким для вас и вашего бизнеса был период 2019 г. — начало 2020 г.?**

— Мы нарастили показатели не только количественно, значительно увеличив число отделений и точек продаж. Прежде всего мы выросли качественно! Реализовали новые проекты, нашли новых партнеров, укрепили свои позиции на рынках офлайн- и онлайн-кредитования.

12 лет назад “КредитМаркет” начинал как кредитный посредник с услуг по поиску предложений для клиентов — физических лиц для получения кредитов в других банках, а трансформировался в финансовую компанию с собственным кредитным портфелем, превышающим 1 млрд грн. И сейчас мы в Топ-3 компаний на рынке офлайн-кредитования наличными физическими лиц и продолжаем успешно развивать это направление. Для многих клиентов очень важным по-прежнему остается личное общение, возможность прямой коммуникации с представителем компании, а также наличие доступной и развитой сети отделений. Поэтому на протяжении 2019 г. мы сбалансированно развивали разные каналы предоставления услуг. Продолжили расширение сети отделений и точек продаж по всей Украине, партнерских программ с банками и сетевыми ритейлерами, а также активно кредитовали клиентов интернет-магазинов и развивали кредитование в онлайн.

Сеть “КредитМаркет” насчитывает более 450 отделений и точек продаж, из которых 20 открыты уже в этом году. Планы на текущий год — открыть не менее 150 точек продаж.

Мы предлагаем кредиты наличными на любые потребности, на приобретение товаров и услуг магазинов интернет-коммерции, а также программы рефинансирования кредитов других банков. Есть специальные кредитные предложения для фермеров на развитие хозяйства, приобретение сельскохозяйственной техники и запчастей, строительных материалов и т.п.

В фокусе деятельности компании — клиент с его индивидуальными потребностями. Наша цель — предоставление простого и удобного решения для наших клиентов.

— **Как сейчас обстоят дела в секторе кредитования наличными потребительских кредитов?**

— Мы столкнулись с ситуативным кризисом, наблюдаем снижение потребитель-



**ЕКАТЕРИНА МЕЛЕШ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ "ТАС",
СОВЕТНИК ФК "ЦФР" (ТМ "КРЕДИТМАРКЕТ")**

ских настроений физических лиц в части крупных приобретений и, соответственно, сокращение объемов кредитования.

Нынешний период — непростой, он заставляет нас всех по-новому посмотреть на бизнес-модели, процессы, эффективность и KPI каждого сотрудника в режиме удаленной работы и в офисе. Мы смогли с определенной успешностью перейти на удаленный формат функционирования головного офиса и, не прерывая текущих процессов, работать в регионах, заниматься своим основным видом деятельности.

В период карантина часть банков сократили объемы кредитования физических лиц или вовсе поставили это направление “на паузу”, закрыли либо приостановили работу своих отделений, изменили структуру продуктового ряда кредитов.

В то же время хочу отметить, что на рынке сформировался авангард кредитных учреждений, которые накопили уникальный опыт и хорошо понимают, что нужно клиентам в разных финансовых ситуациях. За 12 лет работы это не первый кризисный период, и даже во время экономического спада мы не прекращали кредитование полностью, модифицируя кредитные продукты с учетом текущих реалий.

Сейчас начинается новый период — ждать прежнего не стоит, ведь так, как было, уже не будет. Нужно осваиваться в новой реальности и приспосабливать к ситуации свою бизнес-модель.

— Как чувствует себя потребитель и что сейчас побуждает его брать кредит?

— Потребители по-разному реагируют на кризисные ситуации, отличаясь степенью вовлеченности в происходящие изменения.

Безусловно, многие оказались в непредвиденном отпуске, поэтому “включили” режим экономии. Мы все адаптируемся к нынешним реалиям.

Видим, что доходы населения уменьшились. По результатам последних исследований, больше всего во время карантина пострадали жители городов с населением менее 50 тыс. человек. По сравнению с началом года именно в небольших городах вырос процент украинцев, сокративших расходы на продукты, одежду, бытовую технику, что снизило спрос клиентов и на наши услуги.

Однако есть и те, кто, несмотря на введение карантина, не готов полностью отказываться от своих прежних привычек. Часть потребителей сохраняет уверенность в завтрашнем дне, находя для себя новые ниши заработка, и они готовы привлекать заемные средства для развития этих направлений или удовлетворения повседневных потребностей.

Вместе с тем в такие периоды немаловажным является фактор беспокойства за свою кредитную историю. Многие клиенты очень ответственно относятся к выполнению своих обязательств, что позволяет вести с ними эффективный диалог о рефинансировании ранее взятых кредитов.

— Появился ли новый сегмент потребителей, которым необходимы услуги кредитования? Среди них, например, люди, которые были вынуждены уйти в отпуск либо были сокращены...

— Для формирования нового сегмента потребителей необходимы время и структурные изменения в экономике и обществе. Поэтому новые сегменты еще не очевидны, но и на существующие мы уже смотрим иначе. Мы изменили систему принятия решений, внимательнее проверяем клиентов из отраслей, приостановивших работу в связи с карантином.

Однако сейчас, на мой взгляд, надо говорить о людях, столкнувшихся со сложными жизненными обстоятельствами, очень надеюсь, что временными. Мы поддерживаем своих клиентов, у которых в период карантина уменьшился доход и которым стало труднее обслуживать кредит.

Мы предлагаем им различные варианты снижения кредитной нагрузки:

- программа перекредитования на более длительный срок, но с меньшим ежемесячным платежом, если ежемесячный платеж по кредиту стало трудно вносить;
- временное уменьшение размера платежей с трехмесячным льготным периодом, во время действия которого клиент не будет оплачивать проценты.

Клиентам, которые не могут погасить кредит из-за ограничения передвижения, мы предложили альтернативные каналы погашения, например, бесплатное онлайн-погашение с любой платежной карты. А с помощью электронной цифровой подписи есть возможность оформить

программу реструктуризации и подписать договор, не выходя из дома.

— Как вы адаптировались к ситуации и что изменили в подходах работы в розничном кредитовании?

— Введение карантина повлияло прежде всего на подходы к организации обслуживания клиентов. “КредитМаркет” поддерживает общегосударственные мероприятия по предотвращению распространения COVID-19 и делает все возможное для безопасности здоровья клиентов и сотрудников.

В сети отделений установлен сокращенный рабочий день с 10.00 до 17.00 с обязательным санитарным перерывом на 15 минут через каждые 2 часа. Отделения нашей сети работают и по субботам, но по индивидуальному графику, о котором мы максимально оперативно информируем клиентов через сайт и контакт-центр. Обслуживание клиентов во время карантина осуществляется и по онлайн-заявкам. Для этого необходимо оформить заявку на сайте KreditMarket.ua или позвонить в отделение и оставить необходимую информацию.

Головной офис переведен на удаленную работу, что не снизило эффективности процессов сопровождения продаж. Да, это изменило систему контроля за работой со стороны топ-менеджмента компании, но в то же время предоставило возможность посмотреть на процессы иначе и сделать выводы на будущее.

— Как вы реагируете на ситуацию, в которой оказались украинцы? Идете ли навстречу: продлеваете сроки кредитов, предлагаете варианты реструктуризации? Просят ли клиенты отсрочку по выплатам?

— Как уже упоминалось, в силу сложившихся обстоятельств доходы некоторых соотечественников временно снизились. Для части заемщиков это означает, что ежемесячный кредитный платеж, который ранее считался приемлемым, может стать уже неподъемным.

“КредитМаркет” поддерживает своих клиентов в сложных жизненных обстоятельствах, не оставляя их с проблемами один на один. Тем более что 60% наших клиентов — это люди, которые брали у нас кредит не один раз и давно являются нашими лояльными клиентами, кредитная история которых нам хорошо

известна. Мы понимаем, что в любой проблемной ситуации важен диалог, независимо от того, крупный это клиент или заемщик с небольшой суммой кредита. Поэтому в рамках программы рефинансирования и лояльности наша финансовая компания предлагает различные варианты снижения кредитной нагрузки на семейный бюджет, что помогает людям чувствовать себя увереннее в нестабильной ситуации.

— Предлагаете ли вы услугу перекредитования заемщикам других финансовых учреждений?

— Наша финансовая компания предлагает рефинансирование до 300 тыс. грн на погашение кредитов, оформленных в других финансовых учреждениях, на удобных для клиента условиях. Мы помогаем упростить систему погашения для клиента, предложив ему удобный график обслуживания кредита, поддержать репутацию кредитной истории заемщика.

К преимуществам перекредитования можно отнести возможность оформления нового кредита на более лояльных условиях, а также увеличение срока кредитования, что позволяет уменьшить размер ежемесячных выплат или получить дополнительную сумму кредита вместе с рефинансированием кредита другого банка. Если у заемщика есть несколько кредитов в одном или нескольких банках, их можно погасить одним кредитом, что существенно упростит его дальнейшее обслуживание.

Популярностью также пользуется продукт с возможностью погашения остатка кредита, полученного под залог, что позволяет в дальнейшем обслуживать беззалоговый кредит, свободно распоряжаясь имуществом, которое ранее было предметом залога.

— Как вы видите развитие вашего бизнеса после карантина/кризиса?

— “КредитМаркет” вот уже 12 лет является одним из самых активных игроков на рынке розничного кредитования. Мы не только удерживаем свои позиции в сфере розничного кредитования, но и используем ситуацию как новую возможность для увеличения рыночной доли.

Снижение оборотов многих игроков розничного рынка открывает перед нами новые возможности, которые мы должны и сможем использовать для наращивания объемов кредитования.

«ВІД ТОГО, ЩО МИ ЗРОБИМО СЬОГОДНІ, БУДЕ ЗАЛЕЖАТИ, ДЕ І КИМ МИ БУДЕМО ЗАВТРА»»

— Яким для вас та вашого бізнесу був період 2019 р. — початку 2020 р.?

— Поширення епідемії коронавірусу і запровадження жорсткого карантину істотно вплинули на українську економіку. Як і всі інші бізнеси, до пандемії ми будували плани, стратегію розвитку та зростання, але ситуація внесла свої корективи в діяльність і нашої компанії. Звичайно, маємо намір рухатися за наміченим планом, але хочу зазначити, що зараз час для обережніших і стриманіших рішень та інвестиційних проектів. Але ми також розуміємо, що криза — це не тільки час можливостей, це ще й час переосмислення того, що ти робив і як це можна почати робити краще, час швидкої перебудови компанії у відповідь на виклики зовнішнього середовища, що стрімко змінюється саме зараз. Тому важливо правильно і швидко перебудувати процеси компанії під нові реалії. Попри всі труднощі, сприймаємо цей період як новий виклик і точку росту. Адже від того, що ми зробимо сьогодні, буде залежати, де і ким ми будемо завтра.

— Як ваша компанія та бізнес адаптуються до умов, що наразі склалися на ринку? Чи довелось оптимізувати бізнес-процеси і яким чином?

— Задачі з оптимізації бізнес-процесів постійно стоять перед менеджментом компанії, адже завжди є простір і можливості для їхнього поліпшення. Ба більше, зізнаюся, що нас повсякчас мотивував конкурентний ринок ритейлу. Карантин призвів до зміни поведінки людей. А ми, як і інші ритейлери, змушені були швидко переосмислити робочі процеси (віддалена робота співробітників головного офісу, безпека персоналу та клієнтів, нові умови роботи супермаркетів тощо) без втрати якості обслуговування клієнтів. Сервіс, який ми надаємо зараз, повинен бути таким самим високоякісним, а може, навіть і кращим, ніж завжди. Наприклад, вже місяць, як на сайті go.vagus.ua можна зробити онлайн-замовлення та отримати товар зручним способом. Цей проект ми запустили у Дніпрі, Кривому Розі, Києві та Запоріжжі, а згодом поширимо на всі населені пункти, в яких є супермаркети VARUS. Також у цих регіонах запущено доставку через сервіс Glovo. У Дніпрі замовлення доставляє служба Uklon. Доставка коштує 59 грн і здійснюється в годинний часовий проміжок, визначений нашим клієнтом. Крім того, у тестовому режимі наші товари продаються на партнерській платформі Prom.ua у Кривому Розі. А надалі ми плануємо розширен-

**МАРИНА ПАНІНА,
СФО МЕРЕЖІ
СУПЕРМАРКЕТІВ
VARUS**

ня географії та можливостей доставки “до дверей” клієнта в усіх регіонах, де працює наша мережа.

— Спрогнозуйте, наскільки це можливо, наслідки пандемії для галузі, в якій працюєте.

— Все залежить від того, наскільки тривалим буде період карантину. Тут все вирішує час. Наразі ще рано говорити про наслідки пандемії коронавірусу для України. Але протягом найближчих трьох-чотирьох місяців ми, можливо, помітимо зміни не на краще. Ключовий меседж у тому, що якщо ми хочемо успішно вийти з цього періоду та працювати у звичному режимі з найменшими втратами, маємо вже зараз консолідувати зусилля та готуватись до невідворотних змін.

— Як давно співпрацюєте з ТАСКОМБАНКом?

— Вже понад два роки. І сподіваємось співпрацювати пліч-о-пліч ще дуже довго та взаємовигідно. Адже ми бачимо постійну підтримку банку. От, наприклад, попри

складну карантинну ситуацію та перехід усіх працівників банку на віддалену роботу, ми не помітили в обслуговуванні ніяких змін. Всі питання вирішуються швидко, процеси працюють стабільно, а ми продовжуємо отримувати послуги та фінансування в ті самі терміни та на тих самих умовах, що були зазначені раніше.

— Якими банківськими продуктами зазвичай користуєтесь найактивніше?

— Оскільки ми великі, то користуємось усім спектром фінансових інструментів, доступних для компаній в Україні. Серед них, зокрема, кредитування, послуги еквайрингу, інкасації, зарплатні проекти, розрахунково-касове обслуговування тощо.

— Які якості найбільше цінуєте у фінансовому партнерові?

— Стабільність, гарантію довіри з усіх боків. Також вважаю важливим, коли в кризові часи не переглядають домовленості, що були досягнуті раніше.

« АПТЕКИ СЕЙЧАС РАБОТАЮТ С МИНИМАЛЬНОЙ МАРЖЕЙ »

— Расскажите о специфике аптечного бизнеса. В каком состоянии он вошел в нынешний кризис?

— Аптечный бизнес — это низкомаржинальный вид деятельности. В Украине насчитывается около 20 тыс. аптек. В последнее время их количество не меняется. В то же время до кризиса на рынке началась серьезная консолидация — “пятерка” крупных сетей заметно вырвалась вперед. Речь идет, в частности, о сетях “Аптека низких цен” (АНЦ), “Сириус”, “911”, “Бажаємо здоров’я”, “Аптека Доброго Дня”. Совокупно на них приходится около 30% рынка. Сеть “ТАС-Фарма” сейчас насчитывает 140 аптек. По этому показателю мы занимаем 20-е место в национальном рейтинге. И если ранее дистрибьюторов было 40-50, то сейчас лидирующие позиции занимают всего три. Крупные сети получают преимущество в переговорах с поставщиками, диктуют условия производителям и дистрибьюторам. Добиваются более низких закупочных цен. Еще одно преимущество — это перераспределение в их пользу маркетинговых бюджетов производителей фармацевтической продукции. Крупные сети берут на реализацию большие партии товара, а производитель направляет им средства на маркетинг. Эти отчисления могут составлять 10-12% стоимости продукции. Такой себе бонус для аптек. Соответственно, крупные операторы могут позволить себе играть ценами, демпинговать. Мелкие же вынуждены работать на предельной марже, падают на колени и, в итоге, их поглощают более сильные конкуренты.

— Как давно вы работаете в компании “ТАС-Фарма”?

— Я возглавляю аптечное направление Группы “ТАС” с 2008 г. В минувшем году оперативным управлением занималась новая команда, я был главой наблюдательного совета. И вот в феврале 2020 г. вновь вернулся на должность генерального директора, как раз накануне эпидемии и карантина.

— В одном из прошлогодних интервью Сергей Тигипко говорил о намерении увеличить сеть аптек.

— Действительно, на определенном этапе развития аптечного бизнеса мы планировали серьезно масштабиро-

аптека

**ВАЛЕРИЙ ГУДЗЕНКО,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ "ТАС-ФАРМА"**

ваться, т.е. увеличить количество аптек в сети за счет приобретения до 500 объектов. После покупки 28 аптек сети "Космо" компанией "ТАС-Фарма" управляла команда, пришедшая из этой сети. И в прошлом году она попыталась внедрить программный продукт, что-то вроде CRM-системы для аптечного бизнеса.

Однако он не заработал так, как хотелось бы, как планировалось. Того результата, который изначально декларировался командой "Космо", в отдельно взятой сети аптек достичь не удалось. Возможно, он был эффективен в сети аптек "Космо", работавшей параллельно с их магазинами. Однако как отдельное направление (без связки с магазинами) он не пошел.

— Как планируете бороться с конкурентами?

— Недавно мы решили пойти путем создания объединений аптечных сетей. Планируем объединить на одном IT-продукте 1500 аптек мелких сетей. Уже сейчас наш союз насчитывает около 500 аптек. Это обеспечит нам сильные позиции в переговорах с производителями и дистрибьюторами.

Такой путь более эффективен, поскольку наращивать сеть собственных аптек без серьезных инвестиций от акционера невозможно. Мы это уже почувствовали. Хотя я над этим проектом работаю всего полтора месяца.

— Бытует мнение, что продуктовые сети и аптеки сейчас самые выгодные виды бизнеса. Это так?

— Не совсем. Да, в марте, когда наблюдался ажиотажный спрос, это утверждение было справедливым. Но уже сейчас мы ощущаем резкий спад продаж. Речь идет о падении по сравнению как с показателем марта, так и показателем год к году. В апреле оно составило до 45% по сравнению с мартом! Это обусловлено снижением доходов населения и заканчивающимися сбережениями. Люди покупают практически только продукты питания.

— Какие товары были драйверами продаж в марте?

— Дезинфицирующие и противовоспалительные средства, антибиотики, противовирусные препараты. Это напрямую было связано с боязнью заразиться ко-

ронавирусом. Люди покупали хоть что-то в надежде, что оно им поможет.

— Что скажете о дефицитных товарных группах, таких как антисептики, маски?

— Сейчас антисептики имеются в достаточном количестве, проблем нет. С масками мы решили вообще не связываться. Мы предвидели, что аптечников обвинят в спекуляциях. Так и случилось. Антимонопольный комитет Украины (АМКУ) "накрыл мокрым рядом" сразу несколько крупных аптечных сетей, обвинив их в спекуляциях. Они, видите ли, продавали одноразовые маски по 17-18 грн. То, что закупочная цена была не менее 15-16 грн, никого не интересовало. Собственно, мы это предвидели, поэтому и запросили у АМКУ предельные цены, по которым можно продавать маски, но ответа так и не получили. К непрофильным сетям, продававшим маски по указанным ценам, претензий не предъявляли, а вот аптеки объявили спекулянтами как основных участников рынка в период эпидемии. Это при том, что аптечный рынок сложно назвать монополизированным.

— Насколько зарегулирован аптечный рынок?

— Достаточно зарегулирован. Наш вид деятельности — лицензионный. До 80% медикаментов продаются по цене, установленной государством. Наценка не может превышать 25%.

— Опишите коротко особенности экономики аптечного бизнеса в кризис.

— Прежде всего сократилось количество покупателей. Основные наши статьи условно постоянных расходов — это аренда и заработная плата. При низких объемах продаж они "съедают" почти всю маржу. Из-за снижения покупательной способности люди уже не покупают лишнего, только необходимые товары, например витамины, противовоспалительные, иммуностимулирующие средства.

— Что предпринимаете, чтобы остаться на плаву?

— Расходы сократили до минимума, урезали все что только можно: канцтовары, топливо, ремонты... Но значительные дополнительные расходы связаны с эпидемией. Например, ан-

«**МЫ
НЕПРЕМЕННО
ВЫЙДЕМ ИЗ
ШТОПОРА!
НАДЕЮСЬ,
ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ
ДО ЛЕТА. А УЖЕ
С СЕНТЯБРЯ
ХОРОШО ПОЙДЕМ
В РОСТ**»

тисептики, маски, защитные очки для сотрудников. Также часть персонала доставляем на работу за свой счет на такси.

— Насколько активно пользуетесь банковскими услугами? Какими?

— Кредитуемся, покрывая таким образом кассовые разрывы, возникающие вследствие сокращения отсрочки платежа дистрибьюторами. С кредитами пока проблем нет. Очень сложно вести переговоры с арендодателями о снижении ставок, так как у людей сложилось мнение, что аптеки нынче “жируют”. И попробуй им докажи, что аптеки работают с минимальной маржей.

— А в чем причина низкой маржинальности бизнеса?

— Сложно сказать. Могу только заметить, что выручки от кризисных объемов продаж недостаточно, чтобы покрывать убытки и зарабатывать. Исходим из того, что май будет очень тяжелым.

— Какие антикризисные меры принимаете?

— Разрабатываем новые проекты. Работаем со страховыми компаниями, частными клиниками, например с “Добробутом”. Речь идет о том, чтобы отработать взаимоотношения в связке “СК — клиника — аптеки”, нарастив объемы продаж в 3-4 раза. И для этого данную цепочку нужно связать общим IT-продуктом.

Максимально активизируем онлайн-продажи, отработываем доставку в связке с “Новой Почтой” — запустим ее в начале мая. Создали в Харькове мощный call-центр.

Кроме того, запустили проект реимбурсации. Это государственная программа, суть которой в том, что часть стоимости препаратов для больных хроническими заболеваниями компенсируется государством. То есть мы реализуем препараты по установленной цене с мизерной наценкой, но получаем от государства частичную компенсацию.

Мы непременно выйдем из штопора, нужно только, чтобы карантин закончился! Надеюсь, это произойдет до лета. Во всяком случае, я настроен оптимистично и вижу свет в конце тоннеля. Думаю, в июне-июле мы начнем выходить из пике. А уже с сентября хорошо пойдем в рост.

« РАССЧИТЫВАЕМ НА ЛУЧШЕЕ, НО ГОТОВИМСЯ К ХУДШЕМУ »

— Группа “Аскания” — холдинг, состоящий из 12 бизнесов, работающих в разных отраслях. Как чувствовала себя Группа до кризиса?

— До середины марта практически все наши бизнес-направления росли. Наблюдалось повышение спроса, рентабельности, увеличивались продажи. Примерно так же было и в 2019 г. От кризиса в разной степени пострадали все направления бизнеса. Если какого-то из них трудности пока не коснулись, то наверняка коснутся завтра.

Возьмем, например, оптовую торговлю продуктами питания. Этот бизнес в первое время кризиса даже немного вырос, так как спрос со стороны торговых сетей увеличился. В то же время сегмент, ориентированный на бары и рестораны, полностью остановился. Мы понимаем, что через месяц-другой это произойдет и с сетями, поэтому принимаем антикризисные меры. Готовимся к снижению спроса по всем направлениям, и, соответственно, к сокращению доходов.

— Что происходит с другими бизнесами?

— Финансовый бизнес — сеть платежных терминалов City24 — работает по-старому. Продажи шин сократились, но незначительно. Пока на 30%. Новый бизнес холдинга — Ascania-Energy — позволяет получать более дешевую электроэнергию для наших мощностей. Основным потребителем здесь является наш цветочный бизнес — “Аскания-Флора”, которая в нормальном режиме работы потребляла около 20 млн кВт·ч в месяц. Однако сейчас мы резко сократили потребление. Следовательно, кризис затронул и новый наш бизнес. Но мы не жалеем, что вышли на этот рынок.

— Какой бизнес пострадал больше всего?

— Цветочный. В первые недели карантина спрос на цветы обрушился в 5-10 раз. В этот период розы приходилось вывозить на свалку, раздавать бесплатно... Лишь совсем недавно мы вышли на двукратное падение по сравнению с нормальной ситуацией. Для нас это уже хорошо, поскольку мы думали, что будет гораздо хуже. Опасались, что не переживем этот шок и балансировали на грани полной остановки производства. Теплица с цветами — это как доменная печь: если ее остановить, то потом очень долго и затратно восстанавливать. Пришлось бы убирать засохшие растения, засаживать заново, урожай появился бы только через шесть месяцев. К счастью, люди немного пришли в себя, потребительские настроения улучшились, и цветы хоть изредка, но покупают. Да и с каналами сбыта стало проще. В частности, активизировались продажи через интернет. Рынок постепенно адаптировался к непростым условиям. С учетом сокращения импорта можно констатировать, что потребление снизилось в 4 раза. Мы выключили искусственную электрическую “досветку”. Теперь теплицы освещаются только солнечным светом, а значит, цветы растут гораздо медленнее. Таким образом мы сократили производство. Раньше для получения максимальной урожайности использовали круглосуточную “досветку”. А сейчас экономим на электроэнергии.

— Как себя чувствует медовый бизнес? Еще совсем недавно ходили слухи о возможном закрытии этого направления.

— Относительно неплохо. Нам удалось вывести его на определенный безубыточный уровень. Но это направление мы не развиваем, так как приемлемая маржинальность отсутствует как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Есть проблемы с низкой ценой на мировом рынке, засилье фальсификата, но объемы экспорта понемногу увеличиваются. Где-то курсовая динамика нам помогла.

— Какими будут последствия карантина?

— Чем дольше продлится карантин, тем меньше у нас останется бизнеса. По моим ощущениям, в итоге экономика сократится раза в два. Во всяком случае, наш корпоративный антикризисный план мы строим исходя именно из двукратного сокращения объемов продаж. Хотя сейчас такое падение отнюдь не по всем бизнес-направлениям: где-то оно составляет 20%, где-то — 30%, однако пострадали почти все сегменты. Рассчитываем на лучшее, но готовимся к худшему.



ВАЛЕРИЙ ГОРБАНЬ,
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ
“АСКАНИЯ”

— Какой будет ваша стратегия выхода из кризиса? Как вы видите развитие вашего бизнеса в дальнейшем?

— Сейчас для нас главная цель — сбалансировать доходы и расходы, чтобы не генерировать убытки. Если где-то не сходится, мы очень жестко урезаем расходы, в том числе на зарплату, разными способами: от отпусков за свой счет до увольнений. Приостановили все расходы на капитальные инвестиции. Всеми силами пытаемся сохранить ликвидность, чтобы было за счет чего выходить из кризиса. Следуем принципу, что убыточное бизнес-направление лучше закрыть как можно раньше.

— Чем помогает финансовый партнер?

— Поддержка ощутимая. Относится весьма лояльно, не закрывает кредитные программы, перед кризисом пересмотрел ставки в сторону снижения, готов финансировать производство сезонных продуктов, например кваса. То есть ТАСКОМБАНК не включает режим “стоп”.

— Какими банковскими продуктами пользуетесь?

— Помимо кредитных линий для пополнения оборотного капитала активно используем факторинг, кредитование сезонных проектов (квас). ТАСКОМБАНК подставляет бизнесу надежное кредитное плечо. Сотрудничает с 2013 г. Импонирует, что банк готов оперативно реагировать на бизнес-потребности клиентов, а руководство способно принимать быстрые решения. С другими банками в этом смысле — проблематично, а ТАС — очень открытый банк.

— Кстати, по поводу кваса. Недавно была новость о производстве дезинфекторов. Это больше бизнес- или социальный проект?

— Ранее мы производили такой дезинфектор для внутреннего пользования — промывки производственных линий. Дезинфектор создается методом электрохимической активации и предназначен для борьбы с вредными организмами, быстро разлагается, безвреден для окружающей среды. Мы подумали, почему бы не помочь в этом вопросе себе и государству? Поэтому очень оперативно увеличили производство. Тем более что это поможет сохранить рабочие места и даже немного заработать. Сейчас цепляемся за любую работу, чтобы хоть как-то свести доходы с расходами.

Возвращаясь к квасу, скажу, что мы долго думали, производить его в этом сезоне или нет. С одной стороны, мы опасались понести расходы на подготовку производства, которые потом рисковали не окупить. С другой стороны, было

понимание, что в случае закрытия придется увольнять весь коллектив. Но поскольку речь идет о продукте питания, на который в сезон должен быть хоть какой-то спрос, решили рискнуть — в апреле запускаем производство.

— Кстати, у вас же есть еще и сезонный лыжный бизнес — “Протасов Яр”. Как сказалось отсутствие зимы?

— Очень плохо, с трудом получилось покрыть расходы доходами. Обычно мы работали около трех месяцев. Минувшей зимой проработали всего месяца полтора, и то в полурежиме. Настреляли снега только на один склон. Когда погода не зимняя, люди не слишком склонны к катанию на лыжах.

— Что с оружейным производством “Зброяр”?

— Мы нацелены на государственные контракты. Пока с этим проблем не было, но есть опасения, что к середине года в бюджете могут закончиться деньги и у нас возникнут проблемы. Придется что-то решать с предприятием. Такое вот жуткое время жутких решений.

— Чем нынешний кризис отличается от предыдущих?

— Отличие нынешнего кризиса от предыдущих в том, что раньше падение было достаточно медленным, было много времени для принятия решений. Сейчас же решения нужно принимать быстро, не откладывая, например, до окончания отчетного периода, скажем, месяца. Нужно определяться здесь и сейчас. Настало время быстрых решений. Кроме того, в прошлые кризисы было понимание того, что за черной полосой все же наступит белая и понесенные убытки мы сможем отработать. Сейчас же мы не знаем, что будет завтра, ведь может быть еще хуже. Поэтому нужно жить здесь и сейчас в смысле баланса доходов и расходов. Мы не можем себе позволить нести убытки в надежде завтра их отработать. Поскольку завтра может и не быть. Каждый день карантина — это проседание экономики. Если она проседает на 10% — это одно, а если на 80%?..

— Когда ожидаете достижения дна?

— Мы исходим из того, что карантин точно продлится до начала лета. Не исключено, что захватим какой-то летний месяц или даже два. А вот последствия всего этого придется расхлебывать несколько лет. Чем дольше продлится карантин, тем глубже окажется дно. Вот закрыли цветочные магазины, и мы чуть не легли. Если карантин будет бездумно продлеваться, то вместо дна может быть просто бездна.

— Можно ли рассчитывать на спасение за счет кредита МВФ?

— Проблема намного глобальнее. Если они дадут \$10 млрд, а мы потеряем \$100 млрд, то это как мертвому припарки... Полагаться на такое спасение точно не стоит.

— За более чем 20-летнюю историю Группа “Аскания” пережила немало кризисов и каждый раз предпринимала что-то, например, уходила в новые бизнесы.

— Да, все, что нас не убивает, делает сильнее. Кризис закаляет и предоставляет бесценный опыт, который, правда, очень дорого обходится, особенно в этот раз. Надеюсь, и этот кризис нас тоже чему-то научит. Опыт действительно уникальный: нет времени думать, откладывать на потом. Все по законам военного времени, когда движение даже в неправильном направлении лучше, чем стояние на месте.

— Может, лучше занять выжидательную позицию, как люди на карантине: сидят, едят, смотрят в окно...

— Мы не можем себе этого позволить, так как расходы есть каждый день: зарплата, аренда, кредиты, налоги. Надо сказать, арендодатели довольно охотно идут на снижение платы на 50%. А если бизнес совсем остановился, то даже дают каникулы. То есть они наиболее лояльны к бизнесу. А вот с налогами все четко — надо платить. Есть послабления с налогом на землю, но его доля незначительна.

— Как решаете вопрос с персоналом?

— До кризиса в компании работали 2,5 тыс. человек. Кто может — работает удаленно, остальные — в офисе. Понятно, что производство удаленно работать не может, поскольку нужно стоять у станка. Там, где работы пока нет, сотрудников отпустили на карантин. Там же, где работа остановилась основательно и перспектив возобновления мы не видим, начали потихоньку сокращать персонал.

— Верите ли в “кредитные каникулы” для бизнеса?

— Банки идут навстречу бизнесам, которые остановились: переносят выплаты тела и процентов. Слишком много неопределенности. Скажем, непонятно, разрешит ли Нацбанк “замораживать” депозиты.

— НБУ уверяет в гиперликвидности банковской системы и отсутствии оснований для каких-либо ограничений.

— У нас, как у компании, тоже сейчас есть ликвидность. Но если мы потратим деньги, то их не будет. Точно так же и банк. Если заемщи-

ки массово перестанут платить по кредитам, то ситуация может очень быстро измениться.

— Получается ли в таких условиях выкраивать на социальные проекты?

— Поскольку значительная часть предприятий размещается в Броварском районе Киевской области, то помогаем местной больнице — устанавливаем кислородную установку. Пытаемся помочь и городу, и области.

— Задумываетесь о новых бизнесах, в которые стоит пойти после кризиса?

— Задумываемся, но сейчас приходится “разруливать” текущую ситуацию. О стратегии серьезно подумаем, когда достигнем дна кризиса и будем понимать, что мы можем, а что — нет. Пока пытаемся спасти все что можно, вывести в ноль. Что будет дальше — говорить слишком рано. Мы только на пороге понимания того, что нас ждет в будущем. Что будет плохо — понятно, но вот до какой степени? Какие-то отрасли пострадают максимально, какие-то — совсем немного. Пока прогнозировать сложно. Есть понимание, что двигаться нужно в сторону наращивания интернет-продаж. Но больше думаем о том, откуда в первую очередь выходить, а не куда идти...

— Вот, например, пошив масок...

— Это слишком банально и очевидно. Думаю, что по итогу эпидемии мелких производств будут сотни, они полностью займут эту нишу. Мы ищем что-то более технологичное. В свое время мы на волне ажиотажа вошли в медовый бизнес. А спустя какое-то время поняли, что, наверное, поторопились. Это хороший пример того, что не всегда стоит идти в очевидные вещи. Нужно придумывать что-то более сложное.

— Вирусы могут привести к глобальному повышению спроса на мед?

— На рынке сейчас другие проблемы. Например, засилье фальсификата. Поэтому вирусный фон я бы отнес на какой-то десятый план. Фальсификат, который не все научились эффективно выявлять, спровоцировал падение цен. Наше государство должно вмешаться и просто выводить с рынка недобросовестных экспортеров. Иначе Украина рискует оказаться в стоп-листе, как поставщик фальсификата. От этого потеряют все. Сейчас мы на грани такой ситуации. Случись пара-тройка подтвержденных фактов, могут ввести запрет на украинский мед. Да, некоторые европейские импортеры (фасовщики) не прочь покупать дешевый фальсификат. Но тамошние власти против такой практики!

« МИ ПОЧАЛИ АКТИВНО АДАПТУВАТИСЯ ДО НОВИХ УМОВ, ТОМУ ЗОСЕРЕДИЛИ ЛЕВОВУ ЧАСТКУ СВОЄЇ УВАГИ НА ОНЛАЙН- ПРОДАЖАХ »

— Яким для вас та вашого бізнесу був період 2019 р. — початок 2020 р.?

— За підсумками минулого року наша компанія була лідером серед українських виробників у категорії ігристих вин з часткою в 30% (за даними агентства MRC-Brand). У цілому, торік ця категорія зросла, але виключно завдяки імпорту, а от вітчизняне виробництво скоротилось. Тенденція збереглася й на початку цього року до введення карантину.

— Як ваша компанія та бізнес адаптуються до умов, що наразі склалися на ринку? Чи довелося оптимізувати бізнес-процеси і яким чином?

— Поточні реалії внесли свої корективи в роботу Artwinery, але не зупинили її. Наприклад, усі співробітники, котрі не мали доступу до виробництва, були переведені на віддалену роботу, що аж ніяк не вплинуло на робочий процес та його інтенсивність. Виробництво не зупиняли, наше підприємство в українському місті Бахмут продовжує працювати в умовах карантину, дотримуючись усіх рекомендацій ВООЗ. На заводі постійно чергує група лікарів, яка веде статистику і стежить за самопочуттям усіх співробітників. У нас не було зафіксовано жодного випадку захворювання, насамперед завдяки оперативній реакції та дотриманню всіх запобіжних заходів безпеки співробітників.

— Спрогнозуйте, наскільки це можливо, наслідки пандемії для галузі, в якій працюєте?

— Український ринок ігристих вин вже демонструє падіння на 30-35% порівняно з показниками минулого року. Ігристі не є товаром першої необхідності, а індекс споживчих цін неухильно знижується, тому невітішні наслідки пандемії для галузі неминучі.

— Чи відчували ви весь цей період підтримку Банку, з яким працюєте? У чому вона виражалася?

— Банк залишається нашим надійним фінансовим партнером. Його підтримка під час карантину виявлялась в абсолютно безперебійній роботі: ми дистанційно робили платежі без затримок, отримували кредитні транші, виплачували вчасно заробітну плату співробітникам. Весь час ми відчували високу ступінь захисту наших операцій.



**ІГОР ТОЛКАЧОВ,
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНІЇ ARTWINERY**

— Якими банківськими продуктами зазвичай користуєтеся найактивніше?

— Ми співпрацюємо вже рік й активно користуємося найпоширенішими банківськими продуктами: кредитна лінія для фінансування обігового капіталу, факторинг, розміщення вільних коштів overnight, валютні операції тощо.

— Скільки часу знадобиться галузі на вихід з кризи? Якою буде ваша стратегія?

— Ніхто не знає, чи повторюватиметься карантин впродовж поточного року, тому про певні наслідки можна буде дізнатись лише згодом, а от обставини на ринку — вже очевидна реальність. Зараз ми є одним з небагатьох вітчизняних виробників галузі, хто продовжує виробництво. Наша торгова команда також працює в звичайному режимі. Ми забезпечили необхідний запас ігристих вин для всіх партнерів-дистриб'юторів.

Наша стратегія залишається незмінною — забезпечувати споживача якісним витриманим ігристим за помірними цінами. При цьому ми плануємо забрати нішу імпортних ігристих вин, які українці вочевидь все рідше купуватимуть і не лише через ціни. Крім того, ми почали активно адаптуватися до нових умов, тому зосередили левову частку своєї уваги на онлайн-продажах і наразі розвиваємо також цей канал.

Вже зараз зрозуміло, що ринок змінюється і на ньому залишаться ті, хто якнайшвидше адаптується до нових умов. Тому ми вже почали активну розробку власного e-commerce.

Отже, якісний продукт, доступні ціни, які відповідають нинішнім реаліям, та інноваційний підхід — саме такий симбіоз дозволить лідерам залишатися лідерами навіть під час кризи.

« ГРАВЦІВ РИНКУ ЧЕКАЄ ЖОРСТКА КОНКУРЕНЦІЯ ЗА КОЖНОГО СПОЖИВАЧА »

— Яким для вас та вашого бізнесу був період 2019 р. — початок 2020 р.?

— ROZETKA стабільно розвивається, щороку ми зростаємо на 40-50%. Торік основний приріст забезпечив маркетплейс, який приваблює все більше нових партнерів. Цього року карантин дещо змінив бізнес-плани ROZETKA: ми скорегували план відкриття офлайн-магазинів по всій Україні, відмовилися від побудови логістичних центрів та від деяких інвестиційних проектів, проте продовжуємо зростати завдяки збільшенню онлайн-продажів. Я радий, що нам вдалося адаптуватися та втримати планку: за останні два місяці ми почали працювати в рази більше, швидше та ефективніше. Карантин став каталізатором покращення бізнесу та сервісу: за кілька тижнів ми зробили те, до чого роками не доходили руки.

— Як ваша компанія та бізнес адаптуються до умов, що наразі склалися на ринку?

— Найскладніше було в перші тижні карантину, коли суттєво збільшилася кількість за-

мовлень продовольчих товарів. Щоб швидко налагодити процес зберігання та доставки продуктів, нам довелося оперативно шукати нові складські площі та працівників, перелаштовувати логістичні процеси. Зараз продажі в категоріях товару вирівнялись, ми рухаємось за планом, але вже працюємо значно швидше, щоб надати клієнтам сервіс високого рівня.

— Чи довелося оптимізувати бізнес-процеси і яким чином?

— Найперше, ми мали навчитися працювати віддалено. Я зараз кажу не про технічну частину: як IT-компанія, ми швидко налагодили цей процес і ввели інструменти для дистанційної роботи 1 тис. співробітників. Значно складніше було звикнути до спілкування онлайн: мотивувати, проводити ефективні дистанційні зустрічі та презентації. Ще один виклик карантину — оперативно ввести заходи безпеки для співробітників, які кожного дня продовжують ходити на роботу, а також для наших клієнтів. До того ж це значна частина витрат: усіх потрібно було забезпечити антисептиками, рукавичками, масками та дезінфекторами. Крім того, виникла потреба організувати трансфер для 3 тис. співробітників, яких ми щодня збираємо по всій Київській області та доставляємо на роботу і додому власним транспортом.

— Як змінилися вподобання та поведінка споживачів у цей період?

— Впродовж перших тижнів панували панічні настрої, тож клієнти масово скуповували продукти тривалого зберігання, товари для дому та особистої гігієни. Поступово карантинний розподіл за категоріями почав вирівнюватися, люди повернулися до купівлі електроніки, одягу та дорогої техніки для дому. Зараз швидко зростає категорія товарів для роботи вдома: комп'ютери, офісні стільці та столи, адже більшість українців поки не планують повертатися на свої робочі місця. Також із настанням теплого сезону закономірно збільшуються продажі товарів для дачі та відпочинку.

— Розкажіть про соціальні ініціативи компанії. Як люди відреагували на ваші проекти? Чи плануєте впроваджувати щось нове? Що з того, що започаткували у період карантину, бажаєте впровадити на постійній основі?

— Під час карантину ми запустили кілька важливих проектів. Наприклад, ініціювали програму допомоги літнім людям разом із Фондом "Життєлюб" і "Новою Поштою" за

підтримки соцслужб міст. Українці та бізнеси активно включилися і разом нам вдалося зібрати понад 60 тис. продуктових наборів для одиноких пенсіонерів. Вони роз'їхалися до 24 населених пунктів з усіх областей.

Налагодили доставку продуктів по всій Україні спільно з "АТБ" та "Новою Поштою". Зізнаюся: проект не став таким популярним, як ми очікували. Швидше за все, це пов'язано з тим, що більшість українських супермаркетів одночасно почали доставляти продуктові набори.

Розпочали спецпроект із підтримки вітчизняного малого бізнесу на маркетплейсі. Створили лендинг із товарами наших виробників і плануємо поширити цю ініціативу, щоб якомога більше клієнтів почали купувати українське. Це буде актуально не лише під час карантину, а й після його закінчення, адже криза лише починається.

— Розкажіть про вашу антикризову стратегію та своє бачення виходу з ситуації, що склалася.

— Як я вже казав, під час карантину ми стали працювати набагато швидше: від задуму до реалізації ідеї зазвичай проходить не більше 72 годин. Наші програмісти працювали по 16 годин на день без вихідних, щоб запустити нові проекти та адаптувати сайт до такої кількості замовлень. Також за останні два місяці на маркетплейс прийшли сотні тисяч нових клієнтів із регіонів, що ніколи не купували онлайн. Ми робимо все, щоб вони були задоволені сервісом: зокрема, разом із "Укрпоштою" відкриваємо точки безплатної видачі товару по всій Україні.

— Спрогнозуйте, наскільки це можливо, наслідки пандемії для галузі, в якій працюєте?

— Наслідки позитивні: всі бізнеси опановують онлайн, тому в клієнтів з'являється більше вибору та зручного сервісу. Я впевнений: покупки після карантину залишаться переважно в онлайні, адже це економить час на покупки і при цьому задовольняє всі потреби.

Водночас гравців ринку чекає жорстка конкуренція за кожного споживача. Спостерігатиметься тренд локальної доставки від компаній, як це відбувається в Китаї.

— Чи відчували ви весь цей період підтримку Банку, з яким працюєте? У чому вона виражалася?

— Під час карантину ми не запускали спільних проектів, але необхідні функ-

ції Банк виконував на високому рівні. Це допомогло забезпечити ефективне функціонування компанії у поточних реаліях.

— Як давно співпрацюєте з ТАСКОМ-БАНКом?

— Почали співпрацю в жовтні 2018 р.

— Якими банківськими продуктами зазвичай користуєтеся найактивніше?

— Ми активно користуємося послугами банку в межах зарплатного проекту, це допомагає вчасно вирішувати щомісячні фінансові задачі.



**ВЛАДИСЛАВ
ЧЕЧОТКІН,
ЗАСНОВНИК
ТА ВЛАСНИК
ІНТЕРНЕТ-
МАГАЗИНУ
ROZETKA**

Також ТАСКОМБАНК частково забезпечує internet acquiring ROZETKA, що дозволяє клієнтам зручно оплачувати покупки на сайті. Особливо ця послуга набула актуальності під час карантину, адже кількість клієнтів на маркетплейсі значно зросла, і більшість з них сплачували саме онлайн.

— Які якості найбільше цінуєте у фінансовому партнері?

— Насамперед — стабільність, надійність та ініціативність. Банк має швидко реагувати на зовнішні обставини і пропонувати послуги та продукти, що допоможуть оптимізувати витрати компанії і налагодити фінансові процеси.

— Скільки займе процес виходу з кризи в країні та галузі?

— Наразі ситуація розвивається непередбачувано, тому дуже складно прогнозувати терміни та наслідки виходу з карантину, а тим паче з кризи.

ОРЕНДА ІНДИВІДУАЛЬНИХ СЕЙФІВ

для корпоративних клієнтів



Безпека

цілодобова охорона
цінностей



Конфіденційність

збереження
банківської таємниці



Зручність

тимчасова оренда
на будь-який термін

УРАХУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОТРЕБ:



Строк оренди — від 1 доби
до 365 діб
(з можливістю пролонгації)



Оптимальний розмір
індивідуального
сейфа



Доступ до сейфа
визначеного кола
довіrenих осіб



Зручний спосіб
розрахунків (готівкою
в касі, переказ з поточного
рахунку тощо)



Широка географія
розташування відділень
(Київ та регіони)



Гнучка
система
розрахунків



УМОВИ ТА ДОКУМЕНТИ

- ✓ юридична особа — резидент
- ✓ наявність поточного рахунку в ТАСКОМБАНКУ
- ✓ заява про надання у тимчасове користування індивідуального сейфа
- ✓ договір про надання в оренду індивідуального сейфа

Додаткову інформацію можна отримати у персонального менеджера
або за телефоном контактного центру 044 290 97 77

АТ "ТАСКОМБАНК" зареєстровано 21.10.1991 р. НБУ за № 45
Ліцензія НБУ № 84 від 25.10.2011 р.

НАША МИССИЯ

Работая на условиях длительного партнерства, мы помогаем нашим клиентам находить оптимальные решения для достижения стабильного финансового успеха и повышения их благосостояния

НАШИ ЦЕННОСТИ

Честность

Мы честны во всем, что делаем. Мы обещаем только то, что непременно сможем реализовать и воплотить в жизнь

Открытость

Мы открыты и готовы к общению. Для нас нет мелочей, мы умеем слушать и слышать каждого нашего клиента. Все, что важно для наших клиентов, заслуживает нашего пристального внимания

Динамика

Мы не стоим на месте. Мы рады изменениям к лучшему и готовы меняться. Мы постоянно совершенствуемся, чтобы достичь высокого качества в работе

Развитие

Мы стремимся знать больше, чтобы работать лучше и эффективнее. Мы поощряем инициативу наших сотрудников и обеспечиваем возможности для их постоянного роста и развития вместе с компанией. Мы ценим каждого работника, поскольку общий успех команды зависит от вклада каждого

Долгосрочные отношения

Мы понимаем, как сложно завоевать доверие клиентов и как легко его потерять. Мы не ищем сиюминутной выгоды, поскольку наш успех возможен только благодаря стабильному успеху наших клиентов

Современные технологии

Наши технологии созданы и настроены таким образом, чтобы общение клиента с банком было быстрым, надежным и удобным

