

В ТПП РФ 2 февраля 2010 г. прошел Круглый стол по теме: "Антикризисные экономические механизмы деятельности компаний"

Организовали мероприятие Комитет ТПП РФ по инвестиционной политике и Клуб Проектного Процесса.

Вел Круглый стол **Чухланцев Дмитрий Олегович**, Председатель Подкомитета по региональной инвестиционной политике Комитета ТПП РФ по инвестиционной политике, Генеральный директор Группы компаний «ТОНАП».

В основном докладе инициатора Круглого стола, генерального директора "Клуба Проектного Процесса" **Любомудрова Дмитрия Владимировича**, члена Комитета ТПП РФ по инвестиционной политике, была поднята проблема слабой предварительной антикризисной подготовки предприятий и менеджеров, их слабой информированности о доступных на рынке антикризисных услугах, об особенностях их применения и сопряжения. Участникам Круглого стола было предложено сообщить о доступных предприятиям антикризисных механизмах и услугах и их особенностях. Любомудров Д.В. сообщил, что Клуб разработал и применяет несколько таких антикризисных механизмов: "Проектный супермаркет" - новая низкзатратная система дистрибуции услуг B2B, в том числе - антикризисных, фидуциарные низкорисковые спецбанки и специальные комплексы для усиленного бюджетирования проектов. Особое внимание было уделено необходимости развития кредитной синдикации, смешанных инвестиционных пулов, актуальности диверсификации рисков путем привлечения к финансированию проектов партнеров по производственному циклу, потребителей, поставщиков, подрядчиков, местные банки, государства в рамках ГЧП (Государственно- Частного Партнерства) и прочих заинтересованных лиц. В качестве механизма включения региональных компаний и банков в крупные федеральные проекты Клуб разработал "Финансовый конвейер".



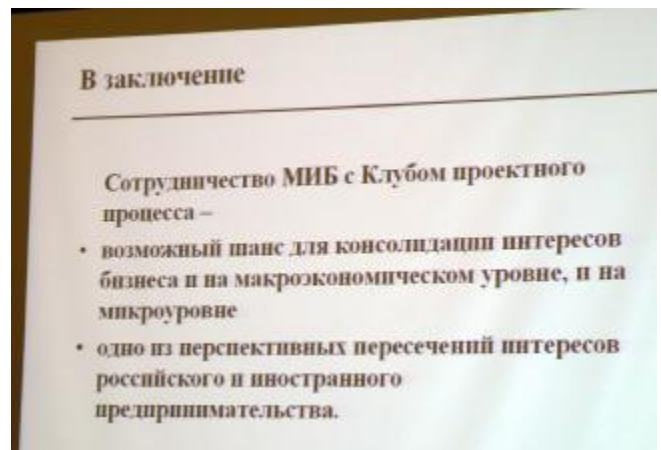
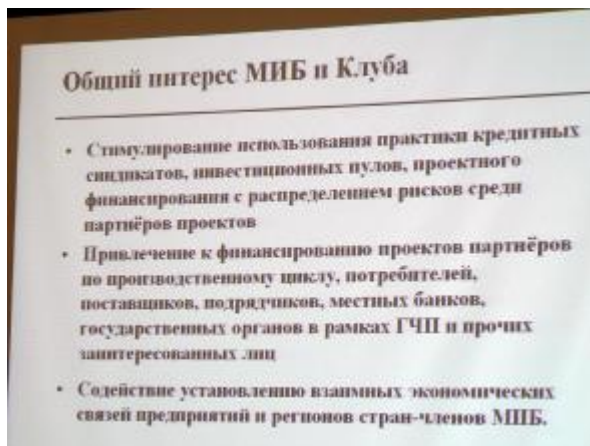


Фидельман Григорий Насонович, руководитель Института альтернативного менеджмента, выразил уверенность в том, что именно в кризис топ-менеджеры и владельцы компаний могут и должны обратить внимание на причины проблем, проанализировать ошибки и скорректировать стратегию развития компании.

Директор Управления стратегического планирования и анализа Международного Инвестиционного Банка **Ладислав Минчич** поддержал инициативы Клуба Проектного Процесса и предложенные им механизмы и заявил о том, что в качестве микроэкономического уровня ответа на кризис необходима консолидация интересов бизнеса. В качестве конкретных шагов г-н Минчич привел совместный план действий МИБа и Клуба Проектного Процесса:



- Стимулирование использования практики кредитных синдикатов, инвестиционных пулов, проектного финансирования с распределением рисков среди партнёров проектов
- Привлечение к финансированию проектов партнёров по производственному циклу, потребителей, поставщиков, подрядчиков, местных банков, государственных органов в рамках ГЧП и прочих заинтересованных лиц
- Содействие установлению взаимных экономических связей предприятий и регионов стран-членов МИБ.



В заключение г-н Минчич сообщил, что сотрудничество МИБ с Клубом проектного процесса – это возможный шанс для консолидации интересов бизнеса и на макроэкономическом уровне, и на микроуровне, одно из перспективных пересечений интересов российского и иностранного предпринимательства. Он также сообщил, что МИБ с Клубом создали для решения этих задач специальную Рабочую группу и пригласил все заинтересованные организации направлять свои предложения и своих представителей.

Ромская Елена Кимовна, Заместитель генерального директора, Компания "ФОК" ("Финансовый и Организационный консалтинг"), сказала, что антикризисные стратегии компаний должны быть не только оборонительные, но и атакующие, без этого будет сложно привлечь финансирование как в банках, так и на рынках, и при разработке стратегий нужно обращать внимание на соблюдение интересов всех сторон, не только владельцев, но и инвесторов, нужно быстро избавляться от непрофильных активов, внедрять инновации для получения лидерства в выбранных сегментах рынка. Одна из частых проблем - отсутствие систем управления рисками, и для ее решения целесообразно привлекать консультантов и иных аутсорсеров. Сейчас имеются возможности привлекать государственные средства через механизм ГЧП, концессии, инвестиционный фонд, РосБР, использовать возможности ОЭЗ (Особых Экономических Зон) и другие механизмы.



Дубовец Александр Федорович, Советник по экономике и финансам Европейской Экономической Палаты Торговли, Коммерции и Промышленности (EFIG) поблагодарил ТПП РФ и Клуб Проектного Процесса за мероприятие, предложил сосредоточить внимание на распределении рисков и шире применять проектное финансирование, отделять новые проекты от существующего бизнеса, сообщил о специально разработанной ими Программе привлечения инвестиций под низкие европейские ставки, рассчитанную на предприятия реального сектора.



Шоцкий Дмитрий Борисович, генеральный директор ЗАО «Си-Ай-Джи Бизнес Консалтинг», рассказал о накопленном с 1992 года опыте антикризисного консалтинга, говорящий о экстенсивном характере развития большинства компаний, приводящем компании к кризису, при котором поглощаются новые активы без адекватной адаптации системы управления и контроля. Другой причиной кризисов компаний г-н Шоцкий считает недостаточный контроль за стоимостью продукции и рекомендует разработку антикризисной стратегии и создание специальной команды для ее реализации, проведение инвентаризации активов, выявления основных "драйверов" и продажа второстепенных активов даже с большими дисконтами, приглашать консультантов в качестве модераторов контроля исполнения антикризисной стратегии, поскольку менеджеры склонны скрывать ошибки и проблемы от руководства. Инвесторов он призвал помогать заемщикам, приводя пример выделения ЕБРР специальных грантов для совершенствования систем мониторинга и управления у клиентов.



Громковский Владимир Владимирович, Член Совета директоров Группы Компаний «Финематика», 15 лет работающей в области проектного финансирования, положительно оценил актуальность темы Круглого стола и сообщил, что по их опыту, клиенты по антикризисной теме никогда не приходят заранее, а только после возникновения серьезных проблем и выразил поддержку инициативе Клуба Проектного Процесса по созданию общих регламентов взаимодействия для компаний, работающих на рынке финансирования и антикризисных услуг, и выразил уверенность в необходимости



координации усилий для формирования общих рекомендаций и информационного поля для компаний реального сектора, поскольку сами они вряд ли могут охватить всё многообразие сложных аспектов этой задачи.

Афанасьева Ольга Андреевна, начальник отдела развития и продвижения Центра страхования финансовых рисков Страховой компании РОСНО, сообщила о катастрофической ситуации в регионах, где наблюдается тотальный дефицит информации о возможностях, механизмах и опыте, в частности и наличия и применения антикризисных механизмов и услуг, особенно среди среднего и малого бизнеса, которые в основном озабочены вопросами выживания. Клиенты маленьких региональных банков готовы платить им высокие %ставки, но не идут в филиалы федеральных банков, поскольку в своих маленьких банках они легче "решают разные вопросы". Региональные производители не видят путей коррекции путей развития и источников помощи для этого, несмотря на угрозу потери не только внешних рынков, но и внутренних, поэтому действительно необходимо внедрение механизмов, сопрягающих федеральный и региональный уровень, помогающих предприятиям изменить свой менталитет и преодолеть "замкнутый круг", мешающий им развиваться.



В дополнение к основным докладчикам, в ходе обсуждения выступили и другие участники Круглого стола:

Томчин Григорий Алексеевич, Президент Фонда поддержки законодательных инициатив, заострил внимание на проблеме, по которой штатные юристы и финансисты компаний не пускают внешних консалтеров на предприятие, сам факт приглашения которых может свидетельствовать о том, что штатные сотрудники не смогли выполнить данную работу. Такое сопротивление также ведет к коррупции внутри компаний - штатные сотрудники требуют от аутсорсеров "откат" за "пропуск" внутрь компании. Г-н Томчин назвал это явление "феодализмом руководителей компаний" и призвал не наказывать таких штатных юристов и финансистов, а развивать клубную систему привлечения аутсорсеров. Нужно выделять типовые проблемы компаний, вырабатывать типовые решения. По убеждению г-на Томчина никакая одна консалтинговая компания этого сделать не сможет, а вот Клуб, как форма бизнес-сообщества, сможет, и нужно этим заниматься, и так мы сможем существенно изменить ситуацию в положительную сторону, для начала хотя бы поставить перед Клубом задачу формирования перечня таких типовых проблем и задач.



Подгурский Антон Викторович, Вице-президент 1-го Чешско-Российского Банка, в продолжение выступлений г-на Любомудрова и г-на Минчича сообщил, что ведет практическую работу по привлечению западных долгосрочных кредитных ресурсов для финансированию российских проектов под достаточно низкие % ставки, и намерен применять практику консорциального (синдицированного) кредитования, и одобряет инициативу Клуба Проектного Процесса и МИБа в этой области и сообщает о готовности сотрудничать с ними в этом вопросе для решения актуальных для российских предприятий задач.



В завершении обсуждения **Любомудров Дмитрий Владимирович** кратко ответил на острые вопросы, поднятые выступающими - действительно, производственные компании зачастую только догадываются, почему им отказали в кредите, и несмотря ни на какие приглашения консалтеров, страховщиков, аудиторов и других аутсорсеров, которые могли бы решить его проблемы и повысить его инвестиционную привлекательность, директор завода к ним не идет, потому что опасается, что зря потратит деньги, не уверен в результате, не видит всей "цепочки" и не умеет ее самостоятельно выстраивать, согласовывать с кредиторами. И это тупик, побороть который возможно с применением системы направлений на кредитную

экспертизу в рамках "Проектного супермаркета", в котором присутствуют все нужные проектам и предприятиям функции и услуги, где он может осознанно выбирать и сравнивать подрядчиков на любую функцию, но этот процесс идет под профессиональным контролем и по согласованию с финансирующими партнерами, которые с помощью специальных механизмов собирают под каждый проект кредитный синдикат или инвестиционный пул. Эту работу никогда не сможет провести само предприятие, поэтому и был создан Клубом специальный механизм для решения этих проблем, и его нужно совместно дорабатывать, испытывать в регионах в интересах конкретных предприятий. Г-н Любомудров привел пример такого сотрудничества с ТПП Московской области и призвал всех партнеров использовать все свои информационные каналы, прессу, региональные ТПП для организации такой "улицы с 2-х сторонним движением".

Баранов Евгений Алексеевич, Ответственный секретарь Комитета ТПП РФ по инвестиционной политике, акцентировал внимание участников на отдельных пунктах проекта Решения Круглого стола, на необходимость тщательной выверки формулировок и на необходимость повышения практической отдачи от таких мероприятий, и предложил участникам направлять в Комитет предложения по проекту Решения.

Обобщая отзывы участников, можно сделать **вывод** о том, что участники остались довольны мероприятием. Одновременно стоит заметить, что несмотря на просьбу к докладчикам делать акцент на практических, а не теоретических аспектах антикризисной деятельности, сообщений о конкретных антикризисных услугах было все же меньше, чем нам всем хотелось бы.



Это, на наш взгляд, еще раз подтверждает вывод, сделанный основным докладчиком Любомудровым Д.В. - кризис научил многих снижать издержки, но не привел к активному выводу компаниями на рынок антикризисных инструментов. Очень жаль, что не смог выступить партнер известной консалтинговой компании "Стратегика" Скачков Игорь Борисович, в его презентации содержатся весьма конкретные перечни антикризисных мер для предприятий. С его согласия мы сделали доступной его презентацию, чтобы Вы могли с ней ознакомиться. Нам известны качественные антикризисные услуги и продукты, однако большинство руководителей предприятий, оказавшихся в тисках кризиса, ничего о них не знают и не умеют составлять "цепочки" из этих услуг, связывать их между собой, организовывать "антикризисные команды" и эффективно преодолевать проблемы. Мы видим, что только с помощью конференций и круглых столов эту проблему не решить. Для того, чтобы оказать предприятиям реальную помощь, и работают комплексные инструменты Клуба - "Финансовый конвейер", "Проектный супермаркет", и другие.

Также ясно, что информация о подобных мероприятиях практически не доходит до руководителей предприятий, особенно региональных. Поэтому мы **приглашаем прессу, электронные СМИ, деловые ассоциации, администрации регионов и городов** использовать все имеющиеся у них каналы передачи информации для регулярного информирования бизнесменов о доступных услугах для проектов (не только антикризисных, но и необходимых для нормальной работы) путем организации постоянных рубрик, рассылок, интервью. Мы насчитываем до 150 функций в проектном процессе, и нужен целый год, чтобы сделать полный цикл, если освещать одной публикацией одну функцию. Мы готовы по каждой функции собирать отдельные круглые столы с привлечением профессионалов и директоров предприятий, и уверены, что при определенной настойчивости и регулярности это непременно даст накопительный информационный эффект и окажет предприятиям большую пользу.