



## ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Архив новостей ТПП РФ

### «Круглый стол» «Антикризисные экономические механизмы деятельности компаний»

02.02.10.

[http://www.tpprf.ru/ru/news/about/archive/index.php?id\\_12=28550&afrom\\_12=01.02.2010&ato\\_12=03.02.2010](http://www.tpprf.ru/ru/news/about/archive/index.php?id_12=28550&afrom_12=01.02.2010&ato_12=03.02.2010)

В ТПП РФ прошел «круглый стол» «Антикризисные экономические механизмы деятельности компаний», организованный Комитетом ТПП РФ по инвестиционной политике и Клубом Проектного Процесса.

Открыл и вел круглый стол Дмитрий Чухланцев, председатель Подкомитета по региональной инвестиционной политике Комитета ТПП РФ по инвестиционной политике, генеральный директор Группы компаний «ТОНАП».

В выступлении генерального директора «Клуба Проектного Процесса» Дмитрия Любомудрова была поднята проблема слабой антикризисной подготовки предприятий и менеджеров, их недостаточной



информированности о доступных на рынке антикризисных услугах, об особенностях их применения.

Клуб разработал и применяет несколько антикризисных механизмов: «Проектный супермаркет» – новая низкочатратная 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 других заинтересованных организаций. В качестве механизма включения региональных компаний и банков в крупные федеральные проекты Клуб предлагает «Финансовый конвейер».



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

Директор Управления стратегического планирования и анализа Международного Инвестиционного Банка (МИБ) Ладислав Минчич поддержал инициативы Клуба Проектного Процесса и предложенные им механизмы и заявил о том, что необходимо шире использовать антикризисные механизмы на микроэкономическом уровне, в т.ч.:

- Практику создания 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.

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.

Елена Ромская, заместитель генерального директора компании «ФОК» («Финансовый и Организационный консалтинг»), сказала, что антикризисные стратегии компаний должны быть не только оборонительные, но и наступательные. Без этого будет сложно привлечь финансирование как в банках, так и на рынках.

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 наиболее распространенных проблем – отсутствие системы управления рисками, для решения которой, как показывает опыт, целесообразно привлекать квалифицированных консультантов. Сейчас имеются возможности привлекать государственные средства через механизм ГЧП, концессии, инвестиционный фонд, использовать возможности ОЭЗ (Особых Экономических Зон) и другие механизмы.

Александр Дубовец, советник по экономике и финансам Европейской Экономической Палаты Торговли, Коммерции и Промышленности (EFIG) поддержал предложение о необходимости сосредоточить внимание на распределении рисков. Предложил шире применять проектное финансирование, отделять новые проекты от существующего бизнеса, сообщил о специально разработанной ими Программе привлечения инвестиций для предприятий реального сектора под низкие процентные ставки.

Дмитрий Шощкий, генеральный директор ЗАО «Си-Ай-Джи Бизнес Консалтинг», рассказал, что накопленный с 1992 года опыт антикризисного консалтинга свидетельствует об экстенсивном характере развития большинства компаний, приводящем их к кризису, при котором поглощаются новые активы без адекватной адаптации системы управления и контроля.



Другой причиной кризисов компаний он считает недостаточный контроль за стоимостью продукции. Дмитрий Шощкий рекомендует разрабатывать специальные антикризисные стратегии и создавать управляющие команды для их реализации, а также проводить инвентаризацию активов, выявление основных «драйверов» осуществлять продажу второстепенных активов даже с большими дисконтами, приглашать консультантов для контроля исполнения антикризисной стратегии, поскольку менеджеры склонны скрывать ошибки и проблемы от руководства. Инвесторов он призвал помогать заемщикам, приводя в качестве примера выделение ЕБРР специальных грантов для совершенствования систем мониторинга и управления у своих клиентов.

Владимир Громковский, член Совета директоров группы Компаний «Финематика», сообщил, что, по его опыту, клиенты по антикризисной тематике не приходят заранее. Они появляются после возникновения серьезных проблем. Он высоко оценил предложение Клуба Проектного Процесса по созданию общих регламентов взаимодействия для компаний, работающих на рынке финансирования и антикризисных услуг.

Ольга Афанасьева, начальник отдела развития и продвижения Центра страхования финансовых рисков компании РОСНО, рассказала о том, что в регионах наблюдается тотальный дефицит информации о возможностях и наличии антикризисных механизмов и услуг, особенно среди

среднего и малого бизнеса, которые в основном и озабочены вопросами выживания. Региональные производители часто не видят новых путей развития, поэтому внедрение механизмов, помогающих предприятиям изменить свой менталитет и преодолеть «замкнутый круг», представляется весьма полезным.

Григорий Томчин, президент Фонда поддержки законодательных инициатив, заострил внимание на проблеме, по которой штатные юристы и финансисты компаний не пускают внешних консультантов на предприятие, поскольку сам факт их приглашения может свидетельствовать о неспособности штатных сотрудников справиться с поставленной задачей. Такое сопротивление также ведет к коррупции внутри компаний. Григорий Томчин назвал это явление «феодализмом руководителей компаний» и призвал развивать систему привлечения внешних консультантов.

Антон Подгурский, вице-президент Первого Чешско-Российского Банка, сообщил, что ведет практическую работу по привлечению западных долгосрочных кредитных ресурсов для финансирования российских проектов под достаточно низкие процентные ставки, и намерен применять практику консорциального (синдицированного) кредитования. Он одобрил инициативу Клуба Проектного Процесса и МИБа в этой области.

Евгений Баранов, ответственный секретарь Комитета ТПП РФ по инвестиционной политике, акцентировал внимание участников на отдельных пунктах проекта решения «круглого стола», на необходимость уточнения некоторых формулировок и повышения практической отдачи от таких мероприятий.

Комитет ТПП РФ по инвестиционной политике

Презентация Дмитрия Любомудрова «Механизмы повышения эффективности антикризисных мероприятий в компаниях».

Презентация Елены Ромской «Кризис – время перемен. Антикризисный консалтинг».