

# «КРУПНАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ СТРУКТУРА КУПИТ БИЗНЕС ИЛИ ДОГОВОРИТСЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ»

СФЕРА АУДИТОРСКОГО И КОНСУЛЬТАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСОКОЧУВСТВИТЕЛЬНА К СОСТОЯНИЮ ЭКОНОМИКИ И ЧАСТНОГО БИЗНЕСА. О ПЕРСПЕКТИВНЫХ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ОТРАСЛЯХ, СПРОСЕ НА ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ И ЛАЙФХАКАХ ПО ВЫВЕДЕНИЮ КОМПАНИИ В ПУЛ КРУПНЕЙШИХ АНАСТАСИИ ЦЫБИНОЙ РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГОВОЙ ГРУППЫ «ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА» ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ.

**BUSINESS GUIDE:** Какие сферы бизнеса обслуживают консультанты в условиях спада в экономике? Видите ли вы новые перспективные отрасли, представляющие интерес для консалтинговых фирм?

**ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ:** Выбор отрасли применения — для нас вопрос принципиально важный, и этим занимаюсь в компании лично я сам. Мы читаем профессиональную литературу, аналитику, сами анализируем и присматриваемся к новым рынкам. Это связано и с тем, что существует динамика в наших традиционных отраслях, в том числе отрицательная, например, стало меньше работы в электроэнергетике. Эта отрасль всегда была для нас донорской, формировала наш бюджет. Сейчас работы заметно меньше, чем в период энергореформы 2000-х годов.

Теперь для нас самая хитовая отрасль — это стройка, причем в разных регионах. Это связано с тем, что в текущей ситуации строительство — наиболее понятный и доступный способ инвестировать. Именно поэтому там такое количество непрофильных или новых игроков. Кто-то растет, ставит на экспансию — им нужен стратегический консалтинг и сопровождение сделок, кто-то рушится — и его нужно спасать или банкротить, кто-то «попадает под регуляторов» — и нужно поддерживать и защищать его деловые интересы. И в каждом шаге, в каждом слове есть что-то, что предлагаем клиентам мы.

Или, например, существуют две связанные между собой индустрии: медицина и фармацевтика. Медицина как бизнес сегодня развивается семимильными шагами, но, по моим наблюдениям, зарабатывают на ней сейчас в основном юристы, работающие в области медицинского права. Для нас все начнется с того момента, когда деловыми новостями этой отрасли будут арбитражные суды, приобретения конкурентов, слияния групп, разделение акционерного капитала внутри предприятий, постанова сетей клиник на единые системы учета и стандартов. В медицине это есть, конечно, но в недостаточном объеме, и пока мы не видим вала вопросов, к которым могли бы подключиться. Поэтому присматриваемся и изучаем перспективы. Что касается фармацевтики, то там рынок относительно сформировавшийся и продолжающий развитие, хотя самих игроков еще не так много... Кроме этих отраслей, мы внимательно смотрим сегодня на индустрию высоких технологий, машиностроение.

**BG:** Есть ли спрос на инвестиционный консалтинг? Кажется, инвестклимат страны не лучший для этого направления.



**В. Р.:** В нашем портфеле заказов объем работ по инвестиционному консалтингу заметно растет: становится больше контрактов по стратегиям развития, по ценовым стратегиям, по оценке стоимости бизнесов, их реструктуризации. И это хорошо. Но я не склонен ставить знак равенства между состоянием дел у нас и состоянием дел в целом на рынке.

Не возьмусь оценивать инвестиционный климат по стране, но сложно сказать, что экономика в абсолютном упадке. И когда кто-то говорит, что весь частный бизнес умер, я не могу с этим согласиться. Какой весь? Посмотрите на агропром, стройку, ритейл... Например, обороты «Ленты» — за триста миллиардов, у «Магнита» — больше триллиона рублей в год, и вряд ли их собственники думают, что у них все плохо. А состояние конкуренции в их секторе несопоставимо со многими европейскими странами. У нашего соседа Финляндии большая часть ритейла принадлежит двум сетям, и создана модель, закрепляющая это доминирование, в том числе на уровне градостроительных решений. Притом, что численность населения страны аналогична Петербургу. А сколько при этом компаний представлено в ритейле нашего города? В каждом сегменте по семь-восемь лидеров: DIY — это одни конкуренты, фудритейл — другие, в авторитейле — третьи. И везде борьба «детская». Поэтому в целом

у нас есть индустрии, которые в упадке, есть индустрии, которые на подъеме, — и их, если укрупненно, не менее пятнадцати. Динамики инвестиций в них достаточно, чтобы инвестконсультанты укрепляли свои клиентские портфели.

**BG:** Есть ли у вас планы по приобретениям на рынке?

**В. Р.:** Сейчас нет. Специально не занимаемся поиском активов, а совершенствуем то, что имеем. Пик наших приобретений пришелся на 1990-е годы. Я за свою карьеру купил, наверное, больше 30 фирм. Как мы продвигались в электроэнергетике, например? Мы работали с «Ленэнерго», затем, по определенным причинам, были вынуждены искать удачи в Москве. Вначале нам помогли получить первые несколько заказов, но было понятно, что они закончатся, а второй раз заходить сложнее.

Для продолжения работы в этом сегменте мы купили системного игрока — компанию «Аудитэнерго» с филиальной сетью по всей стране, которая тогда для всех боссов энергокомпаний была синонимом аудита и консалтинга в энергетике. Мы выкупили ее контрольный пакет с некоторым запасом и в течение какого-то времени могли звонить в любой регион с примерно такой темой: «Мы „Аудитэнерго“, согласуйте дату аудита и высылайте контракт и аванс». Естественно, года за два эта история закончилась, и для нас начался «настоящий рынок». Но к этому

времени все наши задачи были выполнены: клиентская база перенесена на головную компанию, построена система деловых связей, бренд и экспертиза в отрасли укреплены через участие в профессиональных конференциях.

Потом в течение нескольких лет мы пару раз в год давали в газету объявление: «Крупная консалтинговая структура купит бизнес или договорится о сотрудничестве». И получали по сотне откликов на каждую публикацию, из которых процентов 80 были пустыми, а оставшиеся — очень интересные темы. Причем почти всегда люди приносят не то, что просишь, а что-то другое. Люди вообще, оказывается, нацелены на сотрудничество, и если они видят перед собой игрока, которому доверяют, они могут принести и предложить такие вещи, которые ты сам не придумаешь никогда. Таким образом мы, например, создали отдел оценки, который развился за три года и принес нам первую строчку в федеральном рейтинге. Это был результат того, как талантливый человек по контракту создал департамент оценки высочайшего уровня.

**BG:** Кто в основном выступает заказчиком оценки в рамках сделок слияний и поглощений — покупатель или продавец?

**В. Р.:** Мы регулярно работаем и на тех, и на других. И специализируемся на сделках, в которых вопрос цифр вторичный. Зачастую к началу нашей работы цифра уже есть у обеих сторон, иногда даже совпадающая. Что мы обещаем и даем, когда начинаем делать оценку? Мы гарантируем интересную книгу. Иногда в результате работы оказывается, что объект недооценен значительно или, наоборот, слишком переоценен. В нашем отчете все описано, проанализировано, выявлены все достоинства и недостатки — вот что интересно. Но мы также регулярно оцениваем результат сделки, когда она уже прошла.

Однако несколько лет назад к нам пришел клиент и сообщил, что собирается заказать налоговую и финансовую модели работы завода. Мы пытались понять, в чем был информационный повод обращения: предполагали, что все как обычно: завод построен, запущен, пришла проверка, и не на все вопросы могут ответить сами. Но оказалось, что пока только купили участок земли и договорились с местными властями, корпуса предприятия еще только проектируются. Мы долго не могли поверить в это. Так вот, я о чем — сейчас такие подходы становятся нормой ведения дел, бизнесмены все чаще равняются на лучшие практики. ■