

СОПРОВОЖДЕНИЕ ОТ А ДО Я ПРИСТУПАЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА, КОМПАНИЯ ВСЕГДА СТАНОВИТСЯ ПЕРЕД ВЫБОРОМ, «ДВИГАТЬ» ЛИ ЕГО СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ ИЛИ ПРИБЕГНУТЬ К УСЛУГАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ, СПОСОБНЫХ ПОМОЧЬ НА КАЖДОМ ИЗ ЭТАПОВ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ИДЕИ. ИРИНА БЫЧИНА

ХОРОШЕЕ НАЧАЛО — ПОЛДЕЛА Юрий Зачек, партнер Deloitte (департамент налогообложения и права), говорит, что запуску инвестиционного проекта предшествует работа, проводимая самой компанией — потенциальным инвестором. «Зачастую на данном этапе консультанты не привлекаются, и компании сами проводят оценку конкретного рынка и тех возможностей, которые он предлагает. Иногда запрашиваются маркетинговое исследование и помощь в создании стратегии выхода на рынок», — отмечает он. Когда решение в целом одобрено, начинается работа по структурированию инвестиций, разработка схемы финансирования, поиск региона и переговоры с государственными органами о конкретных условиях инвестирования. «К примеру, когда речь идет об инвестициях в строительство промышленных предприятий, консультанты проводят сравнительный анализ предлагаемых площадок для размещения производства, просчитывают затраты, проводят прединвестиционный анализ, то есть проверку предлагаемого земельного участка или объекта с точки зрения юридического статуса и наличия инфраструктуры», — рассказывает господин Зачек. Обычно одновременно с этим инвесторы регистрируют свое присутствие в регионе, учреждая, например, дочернюю компанию, начинают поиск персонала, получают разрешения на привлечение иностранной рабочей силы. «Предоставление льгот не происходит автоматически, как правило, такие вопросы нужно активно решать на первоначальном этапе, для чего необходимо своевременно оформлять соответствующие заявки и документацию», — отмечает Наталья Вильке, глава представительства «Байтен Буркхардт» в Санкт-Петербурге.

ОАО «Силловые машины» (реализует проект переноса трех заводов из центра города в промзону Металлострой, стоимость проекта — около \$2 млрд) сотрудничает с консалтинговой компанией Colliers International в Петербурге. Директор по внешним инвестициям ОАО «Силловые машины» Андрей Пищиков говорит, что применительно к объектам недвижимости основной услугой консалтинговых компаний является разноплановая оценка объектов, учитывающая расположение, стоимость на рынке, назначение соседних объектов, особенности окружающей среды, состояние инженерных коммуникаций. «Специалисты Colliers занимаются разработками по проекту редевелопмента занимаемых нами территорий», — добавляет он. По словам господина Пищикова, Colliers готовит для «Силловых машин» анализ предлагаемой концепции, разрабатывает финансовую модель проекта, взаимодействует с архитектурными мастерскими и сводит все наработки к единому знаменателю.

Директор по продажам и маркетингу компании Sestra River Developments Ольга Копейкина говорит, что, реализуя свои проекты в Петербурге, компания заинтересована в таких услугах, как оценка и аудит, исследование рынков по необходимым сек-

торам и разработка концепции развития. Sestra River Developments, дочерняя компания Jensen Group, реализует в Петербурге два проекта — строительство многофункционального комплекса «Петровский арсенал» в Сестрорецке (общей площадью 170 тыс. кв. м) и создание индустриального парка в Конной Лахте (93 тыс. кв. м).

НЕТ ЛОББИСТА — НЕТ ПРОЕКТА Следующим этапом реализации инвестпроекта Юрий Зачек называет подписание соглашения с государственными органами. «В Петербурге такие соглашения называются инвестиционными договорами или меморандумами о взаимопонимании. Консультанты и юристы участвуют в составлении текста договора и переговорах с представителями администрации», — рассказывает он.

Ольга Литвинова, управляющий партнер компании DLA Piper в Петербурге, говорит, что иностранные инвесторы обращают большее внимание на фактор эффективного взаимодействия с властями, в то время как российский инвестор старается выполнять эту роль самостоятельно. По словам Олега Михайловского, старшего менеджера группы по сопровождению сделок по слияниям и поглощениям отдела корпоративных финансов PricewaterhouseCoopers в России, выстраивание отношений с государственными органами очень важно и для проектов Green Field, и для Brown Field (когда речь идет о создании совместных предприятий с уже существующим российским бизнесом).

Инвесторам бывает непросто самостоятельно «достучаться» до чиновников. Ольга Копейкина сетует на то, что проблемы взаимодействия с госорганами зачастую решаются достаточно сложно. «Если будут гарантированы сроки и результаты, то в части вопросов передачи полномочий по взаимодействию с чиновниками сотрудничество с консультантами вполне возможно», — рассуждает она. С ней согласен и Андрей Пищиков: «Я считаю, что часть нагрузки по урегулированию и согласованию различных вопросов с органами государственной власти вполне может быть передана консалтинговой компании».

«Если чиновники уже имели успешный опыт общения с конкретным консультантом по схожему инвестиционному проекту, им намного проще и быстрее вести переговоры с ним, чем с „новичком“». В этом смысле опыт и связи консультантов способны помочь клиенту обойти многие подводные камни и грамотно выстроить переговорный процесс», — отмечает Юрий Зачек из Deloitte.

В этом смысле особую ценность приобретают специалисты, имеющие опыт работы и в консалтинговом бизнесе, и в чиновничьем кресле. Такие примеры у нас есть — назначенный на прошлой неделе председателем комитета по инвестициям и стратегическим проектам администрации города Алексей Чичканов до этого занимал должность партнера компании DLA Piper в Санкт-Петербурге, а ранее — пост заместителя председателя комитета по управ-

лению городским имуществом (читайте интервью с ним на странице 17).

Стоит отметить, что и инвесторам, и их консультантам неизбежно придется сотрудничать со специалистами ГУ «Государственное агентство по промышленным инвестициям» (ГАПИ). По словам первого заместителя председателя комитета экономического развития, промышленной политики и торговли администрации города Сергея Фивейского (курирует ГАПИ), специалисты агентства помогают продвигать заявки инвесторов через органы государственной власти. «Первичные консультации по процедурам предоставления земельных участков бесплатны, а дальнейшая работа оплачивается по государственному тарифам, в среднем комплекс всех услуг стоит около 100 тыс. руб., — рассказывает господин Фивейский. — Сейчас в работе более 300 заявок от компаний».

Консультанты тоже могут помочь с организацией взаимодействия с городскими и федеральными органами власти. «Международные компании обычно оценивают такие услуги с использованием почасовой оплаты, российские — зачастую увязывают оплату с положительным решением вопроса. В зависимости от сложности задачи стоимость таких услуг может варьироваться от нескольких тысяч до нескольких миллионов долларов», — рассказывает Егор Носков, управляющий партнер юридической фирмы «Дювернуа лигал».

Партнеру Deloitte, Елене Ульяновой (департамент управленческого консульти-



ПЛАНЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НАЧИНАЮТ ПРИОБРЕТАТЬ РЕАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ В ПРОЦЕССЕ МНОГОЧИСЛЕННЫХ СОГЛАСОВАНИЙ, УСКОРИТЬ ПРОХОЖДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОМОГАЮТ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ЧАСТНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ (НА ФОТО: ЭСКИЗ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЖИЛОГО КОМПЛЕКСА «ПЕТРОВСКИЙ АРСЕНАЛ»)