

рования), не очень понятно, как консалтинговые компании могут гарантировать результат своей работы в данном направлении. «Мы никогда не обещаем своим клиентам, что решим какие-либо вопросы с госорганами. По нашему опыту, диалог строится конструктивно, если проект интересен городу, город имеет запрашиваемые ресурсы для его реализации, инвестор принимает юридические особенности ведения бизнеса в России и готов действовать в их рамках», — отмечает она.

КОНСУЛЬТАНТ ЭКОНОМИТ РЕСУРСЫ

После того как договоренности с госструктурами достигнуты, начинается юридическая работа по оформлению земельного участка (как правило — с заключением договора аренды) и составлению пакета договоров со всеми участниками инвестиционно-строительной деятельности и третьими лицами (инвестором, застройщиком, заказчиком, проектировщиком, техническим консультантом, подрядчиками, изыскателями, поставщиками оборудования, страховыми компаниями и т. д.). Особняком стоит разработка оптимальных схем поставки оборудования и сырья с точки зрения таможенных рисков и процедур. «Я считаю, что привлечение профессиональной консалтинговой компании позволяет значительно ускорить сроки разработки и реализации проекта, — говорит Андрей Пищиков из «Силowych машин». — Конечно, можно было бы обойтись и собственными силами, однако это нецелесообразно. Консалтинг не является сферой специализации «Силowych машин», а нанимать и обучать людей для выполнения только одного проекта — невыгодно как с точки зрения финансовой составляющей, так и с точки зрения сроков работы».

Елена Ульянова (Deloitte) к преимуществам работы с консультантами относит тот факт, что они могут оценить риски на каждой стадии реализации проекта, разработать стратегию их минимизации или предложить клиенту отказаться от работы в данном направлении. Это помогает сэкономить временные и материальные ресурсы. Иного мнения придерживается Ольга Копейкина из Sestra River Developments. По ее словам, реализация проекта участие консалтинговых компаний не ускоряет.

«Иностраные консалтинговые компании имеют страховку профессиональной ответственности, которая не является обязательной в России, — предупреждает Наталья Вильке. — Например, ответственность сотрудников наших представительств застрахована в Германии на сумму в несколько десятков миллионов евро» (о страховании ответственности консультантов читайте в материале на стр. 19–20).

КТО ЕСТЬ КТО Основные игроки консалтингового рынка, зачастую связанные с клиентом договором о конфиденциальности, неохотно называют конкретные проекты. Тем не менее «Ъ» попытался выявить, существует ли на консалтинговом рынке Петербурга некая специализация по отраслевой принадлежности клиентов. Кое-что выяснить удалось.

Так, консалтинговая компания KPMG сопровождает проекты корпоративных сделок в автомобилестроении, продуктовым и непродуктовым ритейле, производстве товаров массового потребления. «В части корпоративных сделок недвижимость, девелопмент и строительство, некогда популярные у инвесторов, сегодня перестали быть привлекательными, — говорит директор отдела сопровождения корпоративных



НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ УЧАСТНИКИ ПОДГОТОВКИ ЗАПУСКА НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ РЕДКО ПОПАДАЮТ В КАДР НА ТОРЖЕСТВЕННЫХ ЦЕРЕМОНИЯХ (НА ФОТО: ОТКРЫТИЕ АВТЗАВОДА GM В ПОСЕЛКЕ ШУШАРЫ)

сделок и реструктуризации бизнеса Северо-Западного регионального центра КРМГ Александр Бычков. — Сейчас зарубежные компании, столкнувшись с влиянием девальвации рубля, рассматривают возможность максимальной локализации своего производства, чтобы не потерять российский рынок. Инвестиционно привлекательными являются предприятия пищевой промышленности, инфраструктуры».

«Байтен Буркхард», по собственному признанию, сопровождает, как правило, иностранные компании, ведущие свою деятельность в Петербурге и Северо-Западном регионе, значительная часть которых — «немецкоговорящие» (немецкие, австрийские и швейцарские компании). Это промышленные инвестиционные проекты в различных отраслях (бытовая техника, машиностроение, деревообработка), недвижимость, инфраструктура.

В число клиентов DLA Piper входят автомобилестроительные, топливные, телекоммуникационные компании, операторы розничных торговых сетей, производители бытовой техники, запчастей, упаковочных материалов и пищевых продуктов, а также крупнейшие российские и международные девелоперские, инвестиционные и строительные компании, государственные органы. К числу проектов компании относятся General Motors, Kingfisher (Castorama), PIK Group в сделке с «Морским фасадом», проект развития многофункционального объекта «Уткина Заводь».

«Негласное разделение рынка между консультантами в зависимости от специализации не существует. Однако наличие «экспертизы», то есть специалистов с практикой работы в определенной области (например, в сфере государственно-частного партнерства, автопрома или таможни) и списка проектов, которые осуществлялись при поддержке определенной консалтинговой компании, конечно, дает ей определенные

преимущества на рынке и шанс получить другие проекты в данной сфере», — говорит госпожа Вильке. «Клиенты при выборе консультанта будут учитывать его отраслевой опыт, поэтому, чем больше проектов выполнено в какой-то отрасли, тем больше шансов на приход из нее новых клиентов», — соглашается Елена Ульянова. «У нас, например, очень сильные позиции в работе с автопроизводителями. Хотя бывают случаи, когда инвесторы, наоборот, не хотят, чтобы им оказывала услуги компания, работавшая с их конкурентами», — уточняет она.

Андрей Гусев, партнер и управляющий петербургским офисом юридической фирмы Mannheimer Swartling, объясняет разделение рынка тем, что некоторые фирмы вошли на рынок определенных услуг раньше и заняли там устойчивые позиции, тем самым усложнив вход конкурентам. По словам Егора Носкова, лидерство определяется не столько брендом консалтинговой компании, сколько именами работающих там специалистов. Например, по его мнению, Денис Соседкин является лучшим в городе юристом по сопровождению сделок в гостиничном бизнесе, а Виктор Наумов — в области интеллектуальной собственности.

ЦЕНА ВОПРОСА «В среднем почасовые ставки международных юридических компаний находятся в промежутке от \$150 до 400. Если проекты ведут партнеры компании, ставки могут быть и выше», — рассказывает госпожа Вильке. «Стоимость наших услуг зависит от фактического времени, затраченного на выполнение поставленных задач, и почасовых ставок сотрудников, определяемых в зависимости от квалификации специалистов DLA Piper, — рассказывает госпожа Литвинова. — Также, например, вопросы, связанные со структурированием, являются более рискованными, более сложными, поэтому их оценочная стоимость для инвестора выше».

В случае с инвестпроектами, предполагающими покупку бизнеса, Олег Михайловский (PricewaterhouseCoopers) отмечает, что стоимость услуг финансового консультанта по сопровождению сделки в первую очередь зависит от ее размера. При этом основная часть стоимости приходится на вознаграждение за успех и лишь небольшая часть выплачивается в качестве фиксированного вознаграждения. «Группа M&A PricewaterhouseCoopers работает главным образом в сегменте среднего бизнеса — это сопровождения сделок от \$20–50 млн до \$500 млн. У нас хороший опыт в сфере ритейла, потребительских товаров и в финансовом секторе, — рассказывает эксперт. — При выборе финансового консультанта потенциальные клиенты всегда смотрят на опыт работы и достижения, то есть на уже закрытые сделки. В последующем клиент ориентируется не на бренд, а на конкретную команду людей. Помимо услуг финансового консультанта, ведущего всю сделку целиком, существенную роль играют юристы, тогда как налоговые специалисты и команда Due Diligence обычно выполняют вспомогательную функцию».

Как отмечает Андрей Пищиков, самая дорогостоящая часть при разработке проекта — подготовка концепции наилучшего использования территории и построение предварительной финансовой модели. По словам Ольги Копейкиной, Jensen Group при выборе консультанта смотрела на его предыдущие проекты, рекомендации коллег и стоимость услуг. Она добавляет, что зачастую консультанты хотят за максимальные деньги сделать минимальную работу. «Например, взять свой уже существующий отчет, дополнить его необходимыми главами и выдать инвестору. Работа делается не под конкретный заказ, а адаптируется уже существующая. Это отличает наших консультантов от зарубежных, которые стараются полностью погрузиться в проект», — заключает госпожа Копейкина. ■