



Илья Мещеряков
Фонд «Институт экономики города»

ПОВЫШЕНИЕ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ГОРОДОВ И РЕГИОНОВ: ПОРА НАНИМАТЬ КОНСУЛЬТАНТОВ?

Наиболее доступный способ снижения кредитного риска — приобретение консалтинговых услуг с целью совершенствования качества работы администрации, например, реализация в регионе программы повышения кредитоспособности. Цель этой статьи — сориентировать города и регионы — потенциальных заказчиков в том, что должны представлять собой консалтинговые услуги, приобретаемые с целью повышения кредитоспособности города или региона, чтобы оградить их от финансовых потерь и разочарований.

ЧТО ТАКОЕ РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Кредиторы, как правило, стараются снизить свои риски. Наиболее доступный способ снижения кредитного риска — улучшение качества работы администрации. Например, ЕБРР, работая в регионах России, как правило, финансирует реализацию в регионе программы повышения кредитоспособности.

Другие банки, кредитующие бюджеты городов и регионов, пока не используют эту практику, несмотря на то что повышение профессионализма сотрудников администрации, даже за счет временного повышения стоимости кредита, в конечном счете снижает кредитные риски и экономит время сотрудников банка.

Разработка и внедрение программы повышения кредитоспособности является одним из направлений регионального консалтинга. Суть консалтинга, в том числе регионального, заключается в приобретении на ограниченное время дорогостоящих и высококачественных интеллектуальных ресурсов. В условиях хорошо развитого рынка нет необходимости постоянно поддерживать определенный «запас интеллектуальной прочности», что позволяет экономить на заработной плате.

Порядок оказания стандартной консалтинговой услуги достаточно прост и состоит из 4 этапов: анализ ситуации, подготовка предложений, обсуждение предложений, внедрение.

Выделим преимущества, которые получают администрации городов и ре-

гионов, заказывая консалтинговые услуги.

Первое преимущество — внедрение новых технологий (например, бюджетирования, ориентированного на результат). Для внедрения новой технологии нужно перенастроить организационную структуру и обучить персонал. При этом использовать собственных сотрудников может быть затруднительно в силу загруженности либо отсутствия достаточной квалификации.

Например, регион или город планирует привлечь заимствования для финансирования адресной инвестиционной программы. Однако привлечение заемных ресурсов невозможно без «настройки» структуры администрации и обучения сотрудников.

Необходимые условия реализации проекта — наличие периодически обновляющегося долгосрочного плана заимствований и инвестиций, высокая квалификация сотрудников, отсутствие проблем во внутренних коммуникациях и, конечно же, удовлетворительное финансовое состояние.

Обычно оценивают только финансовое состояние. В лучшем случае для этого привлекаются рейтинговые агентства. Но можно ли сказать, что структурные подразделения администрации полностью удовлетворяют остальным требованиям? Большинство сотрудников администраций не смогут ответить на этот вопрос либо оставят ответ при себе.

Перед тем, как участвовать в соревнованиях, спортсмены проходят медосмотр. Точно так же, перед тем, как участвовать в крупном инвестиционном проекте, администрация должна «пройти медосмотр», т. е. провести диагностику, которую, как и медосмотр, должен проводить профессионал со стороны.

Второе преимущество — повышение качества разрабатываемых документов (нормативных актов, целевых программ).

Разработка документов, к качеству которых должны предъявляться высокие требования, может требовать привлечения специалистов, которые отсутствуют в штате администрации. Например, при выпуске облигационного займа необходимо оценить целесообразность выпуска и подготовить инвестиционный меморандум.

И то и другое может делаться:

1. Сотрудниками администрации.
2. Сотрудниками администрации с помощью инвестиционного консультанта, которым может быть генеральный агент.
3. Инвестиционным консультантом.

Тогда во втором и третьем случаях речь пойдет и о внедрении технологии (сотрудникам администрации передается технология подготовки инвестиционного меморандума, расчета и регистрации облигационного выпуска), и о стремлении повысить качество разрабатываемых документов.

Притом, поручив основную работу по подготовке инвестиционного меморандума своим сотрудникам и сэкономив тем самым на оплате услуг консультанта, в итоге администрация может существенно проиграть. Сотрудники администрации, получив универсальные навыки, находят работу с большей оплатой. Был случай, когда в банк из администрации перешел целый отдел.

Третье преимущество — получение главой администрации объективной и независимой оценки работы своего предшественника или подчиненных.

Собственник или руководитель коммерческой компании иногда может меняться. В то же время период смены руководства города или региона, в отличие от коммерческих компаний, задан нормативно. В результате смена губернаторов или мэров может происходить чаще, чем смена собственника либо директора коммерческой компании.

Смене собственника, как правило, предшествует проведение внешней оценки. Аналогично новый мэр или губернатор, прежде чем что-то предпринимать, стремится оценить уровень развития управляемой им территории.

Для того чтобы сделать вывод о том, как показатели анализируемого города или региона отличаются от показателей городов или регионов, сравнимых с ним по уровню социально-экономического развития, применяется технология сопоставительного анализа, которая называется бенчмаркинг. Сравнение может происходить по следующим критериям: бюджетная обеспеченность, эффективность использования имущества, социальные проблемы населения и т. п. Как правило, следующим после сравнительного анализа этапом является разработка программы социально-экономического развития территории или стратегического плана.

Четвертое преимущество — своевременное выявление и решение скрытых проблем.

Для эффективного функционирования любой системы и разрешения проблем на начальном этапе важным аспектом является обратная связь. Наиболее простым видом обратной связи является самодиагностика организации. На сегодняшний день именно профильные специалисты администраций городов и регионов, лучше других владеющие предметом своей деятельности, могут провести самодиагностику, оценить недостатки, характерные для организации.

Почему диагностика должна проводиться внешней организацией? В ситуации, когда диагностика проводится собственными силами, есть как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительная сторона заключается в том, что специалист, будучи профессионалом в своей области, может провести оценку в течение нескольких секунд, что не требует никаких дополнительных финансовых или временных затрат.

Отрицательная сторона заключается в том, что специалист может не заметить недостатков, но даже в случае выявления «провалов», невелика вероятность того, что он предпримет реальные шаги по корректировке практики управ-

ления. Рассмотрим причины, по которым так может произойти.

Во-первых — это эффект привыкания. Людям свойственно не замечать привычные вещи. Сотрудники администрации смиряются с неудобными и неэффективными формами работы, с течением времени привыкая к ним настолько, что улучшение технологии, которое приведет к повышению эффективности работы в целом, создает психологически неудобства.

Во-вторых — это «эффект владения», т. е. стремление людей сохранить существующее положение вещей и боязнь изменений несмотря на то, что вероятность выигрыша в случае изменения может быть несоизмеримо больше, чем вероятность ухудшения ситуации.

В-третьих — это неформальные обязательства по отношению лицам, которых могут затронуть изменения.

В-четвертых — это опасение раскрыть собственную некомпетентность.

Таким образом, проблемы могут либо не осознаваться вовсе, либо осознаваться, но не озвучиваться для руководства. С другой стороны, руководство города или региона может наблюдать симптомы (например, команды не проходят, сроки срываются), но не до конца осознавать их причины. Для того чтобы руководство города или региона получило неангажированную и компетентную обратную связь, как правило, привлекаются независимые консультанты.

Причины и критерии, по которым коммерческие фирмы и государственные органы власти заказывают консалтинговые услуги, одни и те же. Регионы и муниципалитеты являются полноправным объектом консалтингового рынка услуг. **В чем же отличительные особенности регионального и муниципального консалтинга?**

Во-первых, в результате продолжающихся реформ объем запросов, связанных с внедрением, на данном этапе больше, чем объем запросов, связанных с диагностикой системы, решением проблем.

Во-вторых, услуги для муниципальных и региональных органов власти находятся на ином этапе жизненного цикла. Так, услуги в области юридического, инвестиционного, кадрового консалтинга организаций сейчас находятся в стадии зрелости, в то время как для городов и регионов, в зависимости от вида услуг, — на стадии внедрения или роста.

Благодаря тому, что все больше лиц из бизнеса, пользовавшихся ранее услугами консультантов, занимают ключевые должности в государственных и муниципальных органах власти, происходит стремительное созревание рынка.

ВЫ РАБОТАЕТЕ ДЛЯ СВОИХ КЛИЕНТОВ. МЫ РАБОТАЕМ ДЛЯ ВАС.

Вы помогаете Вашим клиентам добиваться успеха. В этом заключается Ваш успех. А для этого Вам нужен партнер и единомышленник, который ценит надежные взаимоотношения, долгосрочное сотрудничество и хорошо понимает Ваш бизнес. Вы всегда можете рассчитывать на нас.

www.wholesale.abnamro.com



ОАО Газпром
USD 1,000,000,000
Выпуск еврооблигаций
Совместный букраннер
USD 972,000,000
Необеспеченный синдицированный кредит
Единственный букраннер
Май 2005



ОАО Роснефть
USD 7,500,000,000
Синдицированный кредит
Совместный лид-организатор
Сентябрь 2005



ГАЗПРОМБАНК
ОАО Газпромбанк
USD 650,000,000
3-летний синдицированный кредит
Совместный лид-организатор и букраннер
Апрель 2005



ОАО Промышленно-строительный банк
USD 300,000,000
6.875% облигации со сроком погашения в июле 2008 г.
Совместный букраннер
Июль 2005
USD 400,000,000
6.20% облигации со сроком погашения в 2015 г. (досрочно в 2010 г.)
Совместный букраннер
Сентябрь 2005



ОАО Аэрофлот
USD 150,000,000
3-летний обеспеченный кредит
Совместный лид-организатор
Апрель 2005



ТНК-БП Лимитед
USD 600,000,000
5-летний синдицированный кредит предэкспортного финансирования
Совместный лид-организатор, совместный букраннер, агент по кредиту и кредитор по договору
Июнь 2005

Making more possible



ABN·AMRO

ПРОБЛЕМЫ РОСТА

По опыту реализации консалтинговых проектов в городах и регионах можно выделить ряд проблем, вызванных тем, что до сих пор большая доля услуг выполняется за счет средств доноров, когда заказчик (донор) и клиент (региональные и муниципальные органы власти) являются разными лицами.

Первая проблема заключается в некачественной подготовке технического задания. Консультанты не склонны подвергать существенному пересмотру техническое задание, подготовленное донорами, чтобы не повредить отношениям с ними.

Вторая проблема заключается в том, что консультант уделяет излишнее внимание подготовке отчетности для заказчика в ущерб выполнению проекта как такового, т. е. решению проблем клиента, внедрению изменений. В результате приходится слышать подобные отзывы: «Да, эта фирма нам знакома. По нашему району работала целая бригада. В результате в пользовании имеем штук 6 томов по разным направлениям экономики МСУ, которые никто не смог дочитать до конца».

Эта проблема имеет две причины.

Во-первых, консультант прежде всего заинтересован отчитаться перед тем, кто оплачивает проект.

Во-вторых, сотрудники консультанта, при неплохой базовой подготовке могут иметь слабое понимание технологии предоставления консалтинговых услуг.

В начале и середине 1990-х годов тендеры по проектам технической помощи выигрывали научные организации, у которых единственной формой представления результатов работы являлись научные отчеты. Этот опыт был исторически перенесен на консалтинговые проекты.

В исследовательском проекте трудозатраты можно разбить на 2 части (в скобках приведен усредненный удельный вес трудозатрат):

- анализ ситуации и выявление факторов, которые на нее влияют (70%);
- рекомендации о том, в каком направлении должны измениться факторы, чтобы благотворно повлиять на ситуацию (30%).

В консалтинговом проекте или проекте технической помощи трудозатраты разбиваются на 3 части:

- анализ ситуации и выявление факторов, которые на нее влияют (30%);
- рекомендации о том, в каком направлении должны измениться факторы, чтобы благотворно повлиять на ситуацию (20%);
- рекомендации о том, как надо менять эти факторы, и участие в их изменении (50%).

Общее между наукой и консалтингом то, что в любом консалтинговом проекте могут применяться методы научного анализа, обработки информации. Вообще консультант должен быть не просто хорошим аналитиком, для чего нередко нужно пользоваться научным инструментарием, консультант, но и наставником, советником, катализатором изменений. Разница между исследованиями и консалтингом не просто в содержании работы, но и в деловой культуре. А изменить деловую культуру организации и привычки сотрудников очень трудно.

По мере развития законодательства международные доноры и заказчики перенесли акцент с общих исследований на техническую помощь, которая на 90% состоит из консалтинговых услуг.

Однако из-за отсутствия выбора эти услуги продолжают выполняться организациями, «заточенными» на проведение исследований. В результате в проектах очень слаб (если вообще присутствует) компонент внедрения, а клиенты в принципе разочаровываются в консалтинге.

Вывод заключается в том, что потребление бесплатных консалтинговых услуг похоже на игру в рулетку. Никто не даст гарантии того, что клиенту не придется заниматься ликбезом консультанта, а по ночам обрабатывать его информационные запросы. Поскольку на сегодняшний день сложившаяся система не способствует поддержанию высокого качества бесплатных консалтинговых услуг, качество услуг зависит только от добросовестности сотрудников консультанта.

НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА

Последнее время акцент в оказании консалтинговых услуг делается на практический результат. Половина дела — провести диагностику и подготовить рекомендации. Необходимо еще и внедрить рекомендации. Консалтинговый проект можно считать удавшимся только в том случае, когда клиент внедрил рекомендации консультанта.

В этом случае консультант выступает агентом изменений, инициатором и проводником реформ в организации. При этом необходимо преодолеть здоровый цинизм сотрудников по отношению к планам руководства. Перефразируя слова известного политика, можно сказать, что внедрение изменений — это задача, требующая искусства и тройной смелости.

Возможности консультанта по внедрению изменений ограничены степенью его вовлеченности в процесс управления. Как повысить эффективность?

В СССР существовала практика ротации успешных руководителей. Сейчас

внешние консультанты также могут заниматься такой практикой.

Допустим, после выборов главы администрации на должность руководителя отраслевого комитета на определенный срок назначается человек, который возглавлял аналогичный орган в другом городе или регионе и успешно провел его реформирование. Поиск кандидата и его работа сопровождается поддержкой со стороны консультанта. После того как система будет реформирована, руководитель комитета покидает должность. Система, естественно, «просядет», но глава администрации сможет назначить нового руководителя из своей команды.

Некоторые главы администраций, пришедшие из бизнеса, хотели бы привлечь дополнительных специалистов. Проблема заключается в том, что рынок топ-менеджеров соответствующего профиля сегодня отсутствует.

Какие направления деятельности вызывают наибольший интерес у региональных и городских администраций?

По результатам опросов это бюджетирование, ориентированное на результат и среднесрочное финансовое планирование. При этом среднесрочное финансовое планирование не имеет смысла внедрять в виде конечного продукта. В первую очередь, это необходимое условие внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, и заемно-инвестиционной системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хотелось бы предложить несколько рекомендаций о том, на что обращать внимание при выборе организации для заказа услуг.

Если вы нуждаетесь в имиджевой поддержке для продвижения своих идей внутри (вовне) администрации, то имеет смысл сделать заказ у известной фирмы.

Если нужен результат, то необходимо учитывать две вещи. *Во-первых*, консалтинговый продукт — это на 100% результат интеллектуальной деятельности сотрудников консультанта. *Во-вторых*, в консалтинге достаточно высокая текучка кадров. Поэтому в первую очередь нужно тщательно изучать резюме руководителя проекта и основных сотрудников.

Существуют 3 ключевых качества, необходимых для успешной реализации проектов по внедрению: профессионализм, креативность и реализм.

О профессионализме и креативности может сказать наличие реальных достижений, проектов, кейсов, которые были реализованы не просто «при участии», а «по инициативе» руководителя проекта. О реализме — опыт успешной работы на госслужбе или в бизнесе. ■