



## АНТИКРИЗИСНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Как минимизировать риски и успешно реализовать проект.

### Переоценка ценностей

Первая рекомендация – пересмотреть весь свой текущий портфель инвестиционных проектов, поскольку в нынешней ситуации ряд из них может автоматически перейти в разряд некупаемых или в принципе нереализуемых. На какие факторы нужно обратить внимание в первую очередь?

---

### ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОЕКТА ТРЕБУЕТ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПЕРЕСМОТРА. КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СЕЙЧАС ЗАНЯЛИ ВЫЖИДАТЕЛЬНУЮ ПОЗИЦИЮ

---

**Фактор 1. Технологическое обеспечение.** Это, пожалуй, ключевой фактор. При формировании технико-экономического обоснования проекта в него закладываются конкретные технологии, оборудование, программное обеспечение, сырье для будущей работы и т.д. – и все от конкретных поставщиков, зачастую из недружественных стран. Будут ли все существующие договоренности выполнены вашими контрагентами в новых условиях?

«Даже если на данный момент ваши партнеры имеют такую возможность, не факт, что ситуация не изменится в обозримой перспективе, так как практически еженедельно вводятся новые ограничения, а об отказе работать с Россией заявляют новые компании из Европы и Северной Америки, – говорит Виктор Титов, старший руководитель проектов функции «Развитие бизнеса». – С этой точки зрения настоятельно рекомендую в любом случае заранее прорабатывать альтернативные варианты, которые смогут обеспечить реализацию проекта – смотреть в первую очередь на Россию и дружественные страны. И, конечно же, на базе новых вводных актуализировать экономический эффект проекта, желательно в нескольких сценариях курса рубля и доступности рыночных окон, проверять чувствительность проекта к изменению его бюджета».



*Не исключено, что на каком-то этапе доступ к внешним кредитам может быть ограничен и финансирование окажется недостаточным для дальнейшей его реализации.*

**Фактор 2. Финансирование.** Финансовая модель проекта также требует обязательного пересмотра. Кредитные организации сейчас заняли выжидательную позицию. «Если у вас уже есть зафиксированные договоренности с финансовыми институтами, может потребоваться дополнительное обеспечение возвратности кредитов, банки просят обновленные данные по экономической модели проектов, пересматривают кредитные лимиты, процентные ставки, сроки и т.д., – рассказывает Вячеслав Сметников, старший менеджер «Казначейство». – Эта проблема особенно актуальна для долгосрочных, многоэтапных проектов. Не исключено, что на каком-то этапе доступ к внешним кредитам может быть ограничен и финансирование окажется недостаточным для дальнейшей его реализации».

---

ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ НЕПРЕРЫВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА, СИБУР АКТИВНО ИЩЕТ АЛЬТЕРНАТИВЫ ВЫБЫВШИМ ИЗ-ЗА ОГРАНИЧЕНИЙ КОМПОНЕНТАМ, РАССМАТРИВАЯ ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ЛОКАЛИЗАЦИИ В РОССИИ

---

**Фактор 3. Рынки сбыта и логистика.** На что был ориентирован ваш проект – на российский рынок или международный? Если экспорт, то на Европу и США или на Азию? И будет ли ваша продукция в конечном итоге востребована в тех объемах, на которых изначально строилась экономическая модель вашего проекта?

«Прямо сейчас, в ситуации неопределенности, сложно найти ответы на все поставленные вопросы, поэтому можно проанализировать чувствительность ваших проектов к основным факторам риска: если проекты остаются эффективными даже с их учетом, то их стоит продолжить, тем более что часть средств зачастую уже потрачена. Остальные можно поставить на паузу и вернуться к ним по мере стабилизации ситуации, – говорит Елена Шахматова, старший менеджер по оценке инвестиционных проектов функции «Развитие бизнеса». – При этом по проектам, направленным на импортозамещение, фокус, наоборот, может сместиться на ускорение графика реализации: продукт так нужен рынку, что даже в случае роста бюджета стоит реализовать проект быстрее».



*По проектам, направленным на импортозамещение, фокус может сместиться на ускорение графика реализации: продукт так нужен рынку, что даже в случае роста бюджета стоит реализовать проект быстрее.*

## **Окно возможностей**

Большинство компаний, лишившись прежних каналов поставки сырья, оказались перед угрозой полной остановки производства, его значительного сокращения или резкого снижения качества выпускаемой продукции. Самый наглядный и растроганный пример – предприятие по выпуску офисной бумаги из-за прекращения поставок одного-единственного компонента (отбеливателя) сначала приостановило свою работу, а затем перешло на выпуск «экобумаги», которая по многим параметрам уступает выпускаемой ранее.

---

**ВАЖНО ЧЕТКО ПОНИМАТЬ, КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ РЫНКА ВЫ СМОЖЕТЕ ЗАКРЫТЬ В КРАТЧАЙШИЕ СРОКИ**

---

«Чтобы сохранить непрерывность производства, СИБУР активно ищет альтернативы выбывшим из-за ограничений компонентам, рассматривая возможности их локализации в России, – говорит Виктор Титов. – И помогает в этом большому кругу клиентов и партнеров, так как от их устойчивости зависит стабильность всей цепочки создания стоимости». Приведем примеры.

**Пример 1.** В рамках опытно-промышленных исследований СИБУР успешно отгрузил ГК «Синтез ОКА» 12 т пропилена для реализации проекта по производству окиси пропилен. Перед этим представители обеих компаний провели большую совместную работу по разработке технического задания, оценке рисков, подготовке специалистов, площадки и оборудования для возможности проведения нестандартной отгрузки с производственной площадки «СИБУР-Кстово» и перевозки пропиленом автотранспортом.



*Для предприятий, которые смогут оперативно организовать производство и встроиться в крупные технологические цепочки, открывается окно возможностей.*

На данный момент ГК «Синтез ОКА» в рамках проекта проводит работы по реконструкции установки для увеличения производственной мощности и расширения диапазона температур работы. Планируется, что в следующем году будет возобновлен диалог по вопросам поставок пропилена, в том числе на регулярной основе.

**Пример 2.** Одна из крупнейших российских вертикально интегрированных нефтяных компаний использует в своей производственной деятельности триэтилалюминий (ТЭА). В связи с политической ситуацией его плановая поставка была сорвана, возник риск остановки производства. Компания в марте обратилась в СИБУР с просьбой о поставке данного сырья, так как в России ТЭА производится только на площадках «Томскнефтехима» и НКНХ для внутренних нужд холдинга и не продается на рынке. Для поддержки стабильного производства партнера СИБУР успешно отгрузили около 5 т ТЭА, при этом была проведена нестандартная отгрузка автомобильным транспортом в специальных контейнерах. Уже есть договоренность о следующей поставке в июне – июле текущего года.

Как видите, для предприятий, которые смогут оперативно организовать производство и встроиться в крупные технологические цепочки, действительно открывается окно возможностей.

## **Вперед, в окно возможностей!**

С точки зрения СИБУРа, крупной промышленной корпорации, можно дать следующие рекомендации для новых инвестиционных проектов.

**Рекомендация 1. Ориентируйтесь на импортозамещение.** Важно четко понимать, какие потребности рынка вы сможете закрыть в кратчайшие сроки. «Раньше можно было говорить о конкурентоспособности, инструментах для развития и завоевания рыночной ниши, – рассказывает Елена Шахматова. – Сейчас же речь идет о необходимости достичь самообеспечения. Мы, со своей стороны, всегда открыты к диалогу и предложениям, находим способы поддержать решения, которые обеспечивают непрерывность нашего бизнеса и бизнеса наших партнеров».



*Важно четко понимать, какие потребности рынка вы сможете закрыть в кратчайшие сроки.*

**Рекомендация 2. Сокращайте сроки реализации.** Спрос на продукцию, которая позволит сохранить производство, есть здесь и сейчас. Позже будут выстроены новые логистические и технологические цепочки, встроиться в которые будет сложнее, или потребители могут просто не дожить до пуска вашего производства.

---

ПОСТОЯННО МОНИТОРЬТЕ ПРОГРАММЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНВЕСТИЦИЙ, ПОДАВАЙТЕ ЗАЯВКИ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ ЧЕРЕЗ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТРУКТУРЫ РАЗВИТИЯ В ЛИЦЕ ВЭБ.РФ, РФПИ, РЭЦ, ФОНДОВ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

---

**Рекомендация 3. Ищите быстрый выход на операционную рентабельность.** Логичное продолжение предыдущей рекомендации. «Очевидно, что чем раньше вы начнете выпускать новую продукцию, чем раньше проект станет генерировать денежный поток, тем лучше для предприятия в любой ситуации, – уверен Вячеслав Сметников. – Кроме того, это еще один плюс для тех же банков – сейчас у них в приоритете «быстрые проекты», риски кредиторов по ним значительно ниже».

**Рекомендация 4. Рассчитывайте на собственные силы.** Даже если банки будут заинтересованы в вашем проекте, можно рекомендовать при формировании финансовой модели больше опираться на собственные средства. «На рынке заимствований сейчас очень нестабильно, условия могут меняться кардинальным образом, – говорит Вячеслав Сметников. – Но главное – банки значительно увеличили срок рассмотрения проектов, требования к риск-менеджменту, поэтому можно и не дожидаться положительного решения. А драгоценное время будет упущено».



*Даже если банки будут заинтересованы в вашем проекте, можно рекомендовать при формировании финансовой модели больше опираться на собственные средства.*

**Рекомендация 5. Оцените возможность довести проект до конца.** «На каждый элемент оборудования, каждый компонент сырья будущей продукции надо заранее проработать варианты обеспечения, – отмечает Елена Шахматова, – чтобы не оказаться у наполовину построенного производства, которое вы не можете запустить. Эти варианты могут оказаться дороже или менее эффективными, чем планировалось ранее, или требовать дополнительной доработки. Но если вы видите способы решить возникшие проблемы, ваш продукт нужен рынку и проект выглядит эффективным – отлично. Тогда вперед, в окно возможностей!»

---

**ЕСЛИ ВЫ ВИДИТЕ СПОСОБЫ РЕШИТЬ ВОЗНИКШИЕ ПРОБЛЕМЫ, ВАШ ПРОДУКТ НУЖЕН РЫНКУ И ПРОЕКТ ВЫГЛЯДИТ ЭФФЕКТИВНЫМ – ОТЛИЧНО. ТОГДА ВПЕРЕД, В ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ!**

---

## **Мнение эксперта**

**Игорь Басов,**

финансовый директор Холдинга «ТОРТОР», член экспертного совета журнала «Финансовый директор»:

*«В своей практике я разделяю инвестпроекты на четыре типа: поддерживающие (обновление ОПФ), инновационные (расширение производства), прорывные (disruption) и структурные (M&A). Также выстраиваю иерархию проектов, разбитых по типам и источникам финансирования. В каждой группе классифицирую проекты по степени важности, а именно – уровню достигаемого результата и риску получения достигаемого результата, уровню соответствия общей стратегии бизнеса. В текущей ситуации короткие проекты в безусловном приоритете. Также стоит рассматривать проекты с быстрым эффектом по сокращению затрат, уходу от валютных платежей в поставках, сокращению цепочек создания стоимости. Но банки финансируют их короткими и дорогими деньгами, что невыгодно бизнесу. Я бы предложил создать пул коротких проектов с четкими показателями окупаемости, чтобы, с одной стороны, обеспечить длительность инвестиционной фазы, но также показать банкам быстрый результат.»*

*Помимо классических инструментов, используйте нестандартные источники финансирования. Банки сейчас готовы рассматривать мезонинное и проектное финансирование, бридж-кредиты, секьюритизацию и структурные инструменты. Для небольших, относительно самостоятельных проектов можно привлечь частные инвестиции в виде*

*прямого фондирования, краудфандинга, венчурных инвестиций.*

*Также постоянно мониторьте программы государственной поддержки инвестиций, подавайте заявки на финансирование через государственные структуры развития в лице ВЭБ.рф, РФПИ, РЭЦ, фондов поддержки предпринимательства. Будьте постоянно на связи с профильным министерством, курирующим вашу отрасль, обращайтесь к ним за помощью напрямую.*

*Обращайте внимание на данные по отрасли и ситуацию по инвестиционным проектам в смежных сегментах. Если конкуренты приостановили реализацию своих инвестиций, самое время ускорить ваш проект, чтобы выйти на рынок первыми и получить дополнительный прирост эффективности и прибыльности. Сейчас также лучшее время для экспансии, приобретения конкурентов, расширении рынков сбыта.*

*Рекомендую оценивать не только ресурсы своих поставщиков, но также и следующий уровень производственной кооперации, вплоть до конечного сырья. Даже если ваш поставщик находится в России и контрактуете в рублях, оцените цепочку его создания стоимости и насколько он зависим от рыночных колебаний. Таким образом, вы сможете заранее предугадывать проблемы на основании открытых рыночных метрик и корректировать инвестиционный проект».*

**СИБУР** © ПАО «СИБУР Холдинг», 2023

e-mail: [dearcustomer@sibur.ru](mailto:dearcustomer@sibur.ru)

Журнал выпускается при участии ЛюдиPEOPLE [www.vashagazeta.com](http://www.vashagazeta.com)

При использовании материалов сайта активная ссылка обязательна

Аудитория: +16