

## **Когда невозможное возможно**

*Артур Юкиш, руководитель Кредитного управления банка Rietumi*

Один из самых частных вопросов, которые я слышу, занимаясь кредитованием на протяжении вот уже более десяти лет, всякий раз звучит примерно одинаково. Это вопрос: что нужно для того, чтобы получить в банке финансирование на развитие бизнеса или реализацию нового проекта?

Здесь все просто и сложно одновременно, давайте разбираться. Конечно, есть золотые правила подготовки кредитного или инвестиционного проекта, которые описаны в серьезных учебниках и включают в себя обоснованный и хорошо просчитанный бизнес-план, опыт участников в предлагаемой сфере, успешно реализованные проекты, а также собственное финансирование в размере 20-30% от бюджета проекта. И эти правила работают и они, разумеется, важны. Казалось бы, найми умных ребят, которые помогут в подготовке всей документации, найми опытных менеджеров и вперед - покорять новые монбланы и эвересты бизнеса. В чем же сложность?

У каждого успешного проекта, конечно, своя история, но есть и универсальные, основополагающие моменты, актуальные для многих, если не для большинства. Здесь речь, само собой, идет не о “стандартных” кредитах под 100-процентное обеспечение, а о более сложных и амбициозных проектах. Ниже расскажу о некоторых из них и постараюсь дать несколько советов.

Главная трудность часто заключается в том, что хорошие и даже великолепные бизнес-идеи рождаются у тех, кто просто не может выполнить стандартные условия банковского кредитования. Из своей практики могу сказать, что это происходит гораздо чаще, чем можно предположить. И речь тут не только о тех компьютерных гениях, революционные идеи которых могут оценить и профинансировать лишь равные им по своей продвинутости бизнес-ангелы.

Скажем, компания с опытом и хорошей репутацией решила запустить новую линейку неординарных, но весьма перспективных пищевых продуктов. Анализ рынка и сравнение с аналогами обещает отличные перспективы. Для начала необходимо закупить оборудование, модернизировать производство, подготовиться к выходу на новые рынки. Но – суммы залогов и имеющихся свободных средств для выполнения условий банка недостаточно.

На этом месте обычно возникает стена, пробить которую невозможно никакими убедительными доказательствами будущих успехов и прибылей. Потому что в стандартной практике проект, который не попадает в заданные рамки, просто не проходит. Кредитный специалист может все понять и пожелать успехов, но – требования и обстоятельства сильнее него.

Отсюда первый и главный совет – ищите банк и того банкира, который готов быть гибким и посмотреть на ваше дело максимально широко. Финансирование перспективных проектов, которые «не проходят по стандарту», может быть организовано не только в форме классического кредитования. В таких случаях могут применяться комбинации, например, кредит плюс инвестиционная

составляющая или мезонин. Такая форма сотрудничества, которую иногда называют «умным финансированием», зачастую отказывается более выгодной для всех сторон – для банка и для самого клиента. Другое дело, что здесь от всех участников требуется гораздо более глубокая вовлеченность в проект и более тщательная работа, включая всесторонний анализ, презентацию целевой группе, поиск эффективных нестандартных решений, анализ и контроль рисков. Далеко не все кредитные учреждения к этому готовы.

Вот еще ситуация, которая в последнее время встречается довольно часто. Есть компания – успешная, эффективная, современная. Была создана в 90-е или 2000-е годы. Какое-то время спустя ее акционеры привлекли для управления новый менеджмент, и тот провел успешные реформы, привел компанию в отличное состояние. В настоящее время учредители планируют отойти от дел, а топ-менеджмент предприятия готов выкупить у них контрольный пакет; однако средств у него для такой сделки недостаточно, и по обычной кредитной схеме получить их практически невозможно.

Проблема была решена опять же через «умное финансирование», включающее в себя и кредиты, и определенный объем инвестиций. Подобный подход вполне оправдывает себя и очень неплохо работает на практике. Мы получили в текущем году уже ряд аналогичных заявок. У большинства из них хороший потенциал, и я надеюсь, что мы поможем раскрыть его многим нашим клиентам.

Второй важный совет – вы должны верить в свою идею. Как ни банально это звучит, но это совершенно практический и жизненно важный момент. Верно и обратное: если вы сами в свою идею толком не верите, не «проживаете ее на все 100», не готовы биться за нее до конца – то в нее не поверит никто другой, и уж тем более – банковский кредитный специалист.

Сейчас мы ведем переговоры с одной молодой компанией из соседней Балтийской страны, работающей в сфере производства продовольствия, которая готова выпустить на рынок фактически новый продукт, абсолютно натуральный, полностью «зеленый» и при этом вкусный. Хотят экспортировать его в Великобританию, Японию, ФРГ и на другие перспективные рынки. То качество, которого они смогли добиться, реально впечатляет – и это на фоне многих мировых аналогов. Цикл производства представляет собой полную «цепочку» от выращивания на грядках до упаковки переработанного конечного продукта.

Когда общаешься с ними, то понимаешь: ребята верят в свое дело, горят им и еще умеют убедить в этом. Но что особенно важно – они не просто абстрактно верят. Они все просчитали, спланировали, сделали пробный пилотный проект, который подтвердил их предпосылки финансового плана, изучили рынки сбыта и даже портрет своего конечного клиента, который купит их товар в магазине где-нибудь в Токио или Ливерпуле.

Поэтому третий совет: приходите в банк со своим проектом безупречно подготовленным и сфокусированным. За годы своей карьеры я участвовал в переговорах с сотнями предпринимателей, и не перестаю удивляться тому, что

многие идут на важнейшую первую встречу без достаточной подготовки и настроения.

Поверьте, именно во время первой встречи закладываются фундаментальные вещи, способные в дальнейшем решить многое, если не все. Если вы не можете ответить с ходу на простые вопросы, например о штате сотрудников, который вам потребуется, какова целевая аудитория вашего продукта или услуги, как будет происходить продажа и кто ваши партнеры в этом деле – то собеседник, скорее всего, мысленно сразу поставит на вашем проекте крест. И, как опять же показывает в большинстве случаев опыт, будет прав. Не раз и не два мне пришлось убедиться, что, если при первом впечатлении что-то кажется странным, непонятным, нежизнеспособным – то так оно на самом деле и есть.

Никто не застрахован от ошибок. Мы, банковские специалисты, ежедневно имеющие дело с десятками бизнес-кейсов, знакомые с сотнями людей бизнеса – понимаем это не хуже остальных. Но все же тех ошибок, которые можно предвидеть и которых можно избежать, делать не следует.

И напоследок, даже если вы где-то уже получили отказ, но все же обоснованно верите в свою бизнес идею – не останавливайтесь, продолжайте, ищите новые решения, потому что дорогу осилит идущий.