

«Проблемные активы уравнивали банкиров и промышленников»



Кризис-менеджер, бизнес-консультант, эксперт Ассоциации независимых директоров (АНД), член Национального института сертифицированных консультантов по управлению НИСКУ-РОССИЯ (г. Москва) ЕЛИСЕЕВ Сергей Валерьевич

– Сергей Валерьевич, что бы Вы отметили в прошедшем форуме?

– Во-первых, Нижегородский форум стал регулярным. Во-вторых, сегодня это не просто знаковое событие, а реальная рабочая площадка для банковского сообщества. В этом большая заслуга С. Ф. Спицина, начальника Главного управления Центрального Банка (ГУ ЦБ РФ) по Нижегородской области.

Губернатор Нижегородской области В. П. Шанцев в своем выступлении, вместе с обзором действий Правительства и анализом ключевых показателей, поставил конкретные вопросы о причинах сокращения кредитования покупок автомобилей «Газель» при наличии большого количества заявок. Кроме того, он отметил ухудшение условий потребительского кредитования бюджетников, хотя бюджет регулярно исполняет свои обязательства.

Руководители Ассоциации Российских Банков (АРБ) Г. А. Тосунян и А. И. Милюков провели форум не в виде профессионально-политической «тусовки», а в формате работы над проблемами устойчивости банковской системы и сохранения малых банков.

– Скажите, по каким причинам не будучи банкиром, Вы стали участником и спикером банковского форума?

В конце августа прошел юбилейный десятый Всероссийский банковский форум, организованный Ассоциацией российских банков и ЗАО «Нижегородская ярмарка». На вопросы журнала «Стратегия бизнеса» ответил Сергей Валерьевич Елисеев, кризис-менеджер и партнер Управляющей компании «МЕНЕДЖМЕНТ 911+» (www.m911.su), эксперт Ассоциации независимых директоров.

– Действительно, профиль моей деятельности – управление в промышленности – имеет косвенное отношение к банкам. Еще год назад подобное выступление на специализированной конференции было бы невозможным. Сегодня ситуация изменилась. Банкиры и промышленники заняты решением одной задачи – «что делать с проблемными кредитами и предприятиями, которые должны, но не способны возвращать займы?» Большая часть обсуждений была посвящена именно этой тематике. Отсюда и практический интерес к «небанковским» решениям.

– Можно ли сказать, что банки и предприятия теперь вместе?

– Пока нет. Если раньше проблема возврата займа волновала только заемщика, а иначе, банк мог «отсудить» и реализовать имущество без потерь для себя, то сегодня вопрос погашения кредитной задолженности предприятием не менее проблематичен актуален и для самого банка. Причин тому несколько: резкое падение стоимости производственных активов и спроса на них, судебная машина стала работать существенно медленнее, а количество проблемных кредитов возросло. Кризис уравнил банкиров и промышленников по отношению к общей проблеме, но решают они ее с разных сторон. И противоречия здесь далеко не технического характера.

– Как бы Вы оценили эти противоречия и сложившуюся ситуацию?

– Государственный заказ властей и лоббирование промышленников направлены на кредитование реальной экономики. В действительности же происходит ухудшение финансового положения предприятий и ожидаются прогнозы массовых неплатежей по долгам. Кредиты давать надо, но кому. Банки сегодня занимаются

массовым перекредитованием «плохих долгов» и вынуждены «молиться и медитировать» о возврате займов.

За текущий год отношение залогов к кредитному портфелю выросло в 1,3 раза (с 98% до 128%), а доля ценных бумаг выросла в 2,3 раза (с 16% до 37%). Ситуация с залогами создает лишь иллюзию безопасности, на практике же залоговые генерируют убытки. Когда стоимость залога становится меньше остатка долга по причине падения стоимости недвижимости и производственных объектов, заемщик склонен отказаться от обслуживания кредита, ему проще отдать залог кредитору. Кроме того, убыточные производства, ликвидировать которые невозможно, требуют дополнительных затрат для поддержания их в рабочем состоянии. Получив залог, добровольно или по решению суда, кредитор приобретает новые проблемы. Если продажа ак-

Банкиры и промышленники заняты решением одной задачи – «что делать с проблемными кредитами и предприятиями, которые должны, но не способны возвращать займы?»

тива возможна, то приводит к фиксации крупного убытка, а если не возможна, то требуется управлять и ликвидировать текущий убыток.

Коллекторы не смогут оказать банкам существенную помощь, так как их работа «заточена» под взыскание однотипных, бесспорных долгов с физических лиц и большинство агентств не готово



к работе с проблемной корпоративной задолженностью.

Глава «ВТБ Долговой центр» Андрей Пучков выделяет два способа решения проблемы: поставить своего управляющего на финансовые потоки или если бизнес-модель компании не позволяет погасить задолженность, то «банкротство может стать выходом и для менеджеров, и для акционеров, и для кредиторов». Однако в большинстве случаев бизнес-модель предприятия, успешного в условиях растущего рынка, в современных условиях по определению убыточна и неплатежеспособна. Контроль потоков и реструктуризация обязательств не устраняют реальный источник убытков, а значит, возвращают к риску банкротства. Банкротство же – выход ... в никуда,

Кризис уравнивал банкиров и промышленников по отношению к общей проблеме, но решают они ее с разных сторон. И противоречия здесь далеко не технического характера.

поскольку дает возврат средств в размере 10% от обязательств и полную потерю стоимости бизнеса. Исключением являются случаи «управляемого банкротства», когда кредитор забирает активы по интересной (для него) цене в ущерб остальным или собственник бизнеса «прощает» долги кредиторам, и «очищенный от долгов» актив опять возвращает в свой бизнес.

– Вы обрисовали весьма нерадостную картину. Возможно ли вообще решение, выработанное сторонами совместно?

– Явно доминируют две основные идеи: реструктуризация долга или банкротство. При этом текущая бизнес-модель воспринимается как аксиома! Следовательно, совместно может быть достигнут только компромисс о реструктуризации долга, который дает только отсрочку, но не снимает саму проблему. Но существует третий вариант. Действительно, совместное решение заключается в том, чтобы с привлечением независимого агента изменить существующую бизнес-модель. Успешная трансформация последней обеспечит адекватную связь имеющихся активов и реального, а не ожидаемого, рынка, и выход предприятия на точку безубыточности, не дожидаясь «будущих благоприятных условий». Это, в хорошем смысле, консервативное решение, которое сохраняет позиции сторон, отвечает интересам и кредиторов, и собственников. Первым позволяет получать гарантированное погашение займов, а вторым сохранить свой бизнес. Однако сторонам потребуется принять тонкое и нестандартное решение и поддерживать взаимоотношения по проекту длительное время. Полагаю, что не все будут к этому готовы, и потому это не самый распространенный случай.

– То, что Вы называете третьим вариантом – это описание задачи компании в настоящий момент, не так ли? Тогда, почему не предоставить это менеджменту компаний? И что значит «успешная трансформация»?

– Да, можно привлечь менеджмент компании, но возможна и «НЕ-успешная» трансформация. Это три коротких ответа. То, что жизненно важный вопрос встал на повестку дня, еще не означает его эффективного решения. Решающими тут являются стремление и умение, и, кстати, выживание компаний не является обязанностью! Для успешной трансформации потребуется совсем неконсервативный подход к реструктуризации всего бизнеса – синтез финансовых, юридических и собственно управленческих технологий. Изменения на реальном объекте охватывают: управление доходностью и ассортиментом; радикальное сокращение постоянных затрат; изменение

структуры финансовых центров; реструктуризацию обязательств; оптимизацию оргструктуры и численности, внедрение новых критериев эффективности и мотивации, сокращение производственного цикла и непроизводственных потерь, а так же увеличение деловой активности. Только комплексный подход, в отличие от локальных решений, дает в результате рост маржинального дохода, за счет чего и возможно исполнение обязательств, даже при двукратном падении продаж.

Все это принципиально отличается от того, что умеют и привыкли делать отраслевые специалисты: модернизировать производство, покупать оборудование, выбивать и осваивать бюджет, продвигать проекты в расчете на будущую капитализацию и решать главную задачу последнего времени – наращивать поток на растущем рынке! Это происходит, как правило, без учета темпа роста расходов. Даже в критических условиях часть из них «продолжает» начатое ранее: завершать «проекты мечты», сохранять «стратегических партнеров» и зарабатывать бонусы, а также переписывать бизнес-планы в «антикризисные проекты», демонстрировать «антикризисные подходы» во второстепенных вопросах, экономить на мелочах, проводить «косметическую» оптимизацию затрат и персонала. Нередко на практике менеджеры продолжают рассматривать бизнес только как источник материальных и социальных благ, при этом не готовы принимать более жесткие условия и нормы ведения бизнеса, стре-

мятся воспроизводить бизнес-модель вчерашнего дня и являются консерваторами дурного толка – противниками перемен, необходимых для выживания и развития.

Есть и позитивные примеры действия управленческих команд в критических условиях. Менеджеры готовы принимать более трудные роли лидеров изменений, а не продолжать функции, и на личном примере бороться за эффективность компании. В таком случае, можно доверить трансформацию бизнеса прежнему менеджменту и рассчитывать на успешный результат.

– В чем отличие независимого управляющего от других конкурирующих решений?

– Отличия три: эффективность, эффективность и эффективность! Эффективность помощи предприятию от непосредственного участия в процессе управления выше, чем в случае с консультационным сопровождением и косвенным участием в реализации изменений. Эффективность осуществления реорганизации – на уровень выше, чем привлечение индивидуальных менеджеров по контракту. Это достигается за счет:

– технологии, малочувствительной к замене менеджера на объекте;

– экономической мотивации, совпадающей с интересами заказчика и ответственности в рамках гражданского, а не трудового права.

Экономическая эффективность предприятия – существенно растет, а не уменьшается, как бывает вследствие арбитражных или коллекторских вариантов решения проблемы.



Совместные конструктивные действия сторон по восстановлению платежеспособности предприятия формируют репутацию социально-ответственного заемщика и банка, которому власть и предприниматели могут доверять.

Кризис – подходящее время для создания репутации и расширения методов работы. В Европе уже сложилась практика внешнего, временного, целевого управления, которая именуется «интерим-менеджмент». Теперь и в России появляются компании такого типа. ■