

ВНЕШНИЙ КОНСУЛЬТАНТ: КАКОВА ЕГО РОЛЬ?

П. РОЗЕНФЕЛЬД: «Задача таких специалистов – как можно быстрее вывести компанию из кризисного состояния, уберечь ее от банкротства, а банк-кредитор – от убытков»

беседовала

Анастасия Скогорева



Зачастую банки констатируют в своих портфелях наличие «плохих» корпоративных долгов, только когда компании-заемщики находятся уже на грани выживания. Между тем есть возможность избежать такого развития событий, наняв внешнего консультанта – специалиста, который не только определит болевые точки бизнеса заемщика, но и разработает план вывода компании из кризиса. О роли таких специалистов и о том, почему банкам выгодно прибегать к их услугам, рассказал в интервью NBJ партнер ООО «Berkshire Advisory Group» Павел РОЗЕНФЕЛЬД.

NBJ: Павел, тема проблемных активов обычно оказывается на повестке дня, когда тот или иной актив уже попадает в разряд «плохих». Возможны ли успешная диагностика активов на ранней стадии возникновения у него проблем и принятие превентивных мер?

П. РОЗЕНФЕЛЬД: Я уверен, что это возможно. Прежде всего необходимо, чтобы банки изменили свои подходы к оценке состояния заемщиков. Сейчас преимущественно существует формальный подход: выполняет компания определенные нормативы и требования – хорошо, динамика этого выпол-

нения вписывается в некий коридор – прекрасно. Но что стоит за данными показателями деятельности заемщика, не происходит ли приукрашивание управленческой или бухгалтерской отчетности компании? Это банки, как правило, не в состоянии проверить, или, точнее, не проверяют до тех пор, пока не выясняется, что у заемщика возникли реальные проблемы, в силу которых он не в состоянии дальше обслуживать свою задолженность в нормальном режиме.

Есть вполне очевидный критерий – отчетность компании из года в год остается «красивой», то есть на деятельность предприятия по каким-то причинам не влияют ни ухудшение рыночной конъюнктуры, ни сезонные факторы. Извините, но это невозможно: любая компания проходит через периоды спада и взлета. Если же, судя по ее отчетности, ничего подобного не наблюдается, значит налицо приукрашивание действительности – и это почти наверняка предпринимается для того, чтобы скрыть от кредитора реальное положение дел.

Второй звоночек – дефицит ликвидности, который компании пытаются скрыть. Но бесконечно это делать невозможно: в конце концов всплывают убытки на миллиарды рублей, о которых банк, конечно, не имеет ни малейшего представления. А заемщик в подобной ситуации часто начинает вести себя хаотично: набирать кредиты, чтобы покрывать кассовые разрывы, закладывая и пере-закладывая одни и те же объекты, или выводить активы, если понимает, что предприятие уже балансирует на грани банкротства.

NBJ: Банкам, наверное, сложно уловить момент возникновения подобных проблем, потому что для этого надо анализировать весь производственный цикл предприятия.

П. РОЗЕНФЕЛЬД: Совершенно верно. Банки не могут позволить себе содержать огромный штат узкопрофильных специалистов, которые в состоянии анализировать в регулярном режиме соответствие отчетности компании реальному состоянию дел. Именно поэтому так важна роль внешних консультантов, которые анализируют не формальные показатели, а конкретные процессы компании-заемщика, находясь внутри предприятия. Они могут показать реальное положение. И весьма вероятно, что оно будет расходиться с той благостной картиной, которую пытаются нарисовать кредиторы менеджеры предприятия. Едва ли в банке есть возможность вникать в учетную политику предприятия и проверять отчетность на соответствие.

NBJ: Внешние консультанты только раскрывают проблему или также разрабатывают план оздоровления компании?

П. РОЗЕНФЕЛЬД: В зависимости от задач, которые перед ним ставят. В одном случае это анализ деятельности, поиск причины кризиса ликвидности и определение истинного размера дыры в балансе заемщика. В другом случае на базе такого анализа они должны разобраться в сути проблем, отсеять лишнее, выстроить прозрачную и понятную для банка-кредитора систему контроля над заемщиком и предложить комплекс мер, направленных на вывод компании из предбанкротного или кризисного состояния. При этом такой внешний консультант, конечно, должен быть наделен четко определенными управленческими полномочиями. Он должен настроить прозрачную и четкую систему управления предприятием и контролировать выполнение плана оздоровления, утвержденного кредитором. Если ему не делегируются эти

полномочия, то его работа не будет успешной. Полномочия предполагают и ответственность, что немаловажно. Есть консультанты, которые могут написать и подготовить такой план, но не готовы брать на себя его выполнение и ответственность за результат.

NBJ: Очевидно, что держать такого человека в штате банка на постоянной основе – слишком дорогое удовольствие.

П. РОЗЕНФЕЛЬД: Совершенно верно. У любого крупного и даже среднего банка огромные кредитные портфели, десятки и сотни тысяч выданных корпоративных кредитов. Содержать в штате людей, знающих специфику каждой отрасли, конкретной компании от и до, – путь в никуда. При этом надо понимать: такой специалист на предприятии должен работать весь рабочий день, и достаточно длительный период времени от полугода до нескольких лет. Мало того, наша практика показывает, что это не один специалист, а команда из нескольких людей с различной специализацией: от юристов, финансистов до технологов.

NBJ: Тем не менее именно банки оплачивают услуги внешних консультантов, которые априори недешевы?

П. РОЗЕНФЕЛЬД: Обычная практика – работу консультанта оплачивает предприятие, нуждающееся в оздоровлении. Консультант либо аккредитован при банке, либо имеет деловую репутацию на рынке, которая позволяет привлекать его на такие проекты на усмотрение кредитора. Финансово-кредитная организация рекомендует заемщику нанять его. Конечно, здесь может возникнуть вопрос: если банк не платит за это, то как он может контролировать работу консультанта? Ответ таков: подобные специалисты очень трепетно относятся к своей репутации, они не станут ради сиюминутной, пусть даже существенной выгоды, портить свой портфолио. Их цель – предложить максималь-

но прозрачный и эффективный план оздоровления компании, реструктуризации задолженности, изменения структуры управления и уже с этим согласованным планом идти к кредитору. Если все это делается на профессиональном уровне, то банк согласится с планом, потому что для него в конечном итоге выгоднее потерпеть немного и дождаться, когда предприятие возобновит обслуживание кредита, чем обанкротить должника и списать убыток. А задача консультантов – как можно быстрее вывести компанию из кризисного состояния, чтобы другие банки, столкнувшиеся с подобными проблемами, обратились к ним с новыми заказами.

Я хотел бы отметить еще один позитивный момент работы внешнего консультанта, причем позитивный как для кредитора, так и для компании, в которую он внедрен. Его присутствие оказывает очень сильный дисциплинирующий эффект на всю деятельность заемщика: те действия, которые считались нормальными или, по крайней мере, допустимыми до этого, при нем совершать невозможно.

NBJ: А как можно отличить компании, которые действительно предоставляют комплекс необходимых услуг на высоком профессиональном уровне, от «самопровозглашенных» консультантов?

П. РОЗЕНФЕЛЬД: Очень просто: по их делам. Если у консультанта есть положительный опыт работы с проблемными активами, если из его портфолио очевидно, что благодаря его действиям несколько предприятий реально вышли из кризисного состояния, значит он обладает необходимой компетенцией и его нужно привлекать для решения аналогичных задач. Понятно, что постепенно мы будем идти по тому же пути, что и страны с развитой экономикой: консультанты будут становиться более профильными, они будут специализироваться на конкретных отраслях. Это нормальная модель развития рынка. ^(NBJ)