

«НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ НЕ ВИДЯТ РИСКИ ВПЛОТЬ ДО МОМЕНТА, КОГДА СУД ВВОДИТ ПРОЦЕДУРУ БАНКРОТСТВА»

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР КОМПАНИИ ADAstra MANAGEMENT АРТЕМ ГУДЧЕНКО В БЕСЕДЕ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ ВG АЛЕНОЙ ШЕРЕМЕТЬЕВОЙ РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ БАНКИ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С АНТИКРИЗИСНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ, КАКИЕ МЕРЫ ПОМОГУТ СПАСТИ БИЗНЕС ОТ ДЕФОЛТА И КАК УБЕДИТЬ КРЕДИТОРОВ В ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ.

BUSINESS GUIDE: Вы создавались как компания, оказывающая услуги по управлению инвестициями. Почему переориентировались на антикризисный менеджмент?

АРТЕМ ГУДЧЕНКО: Наша компания вышла на рынок в середине 2014 года. Мы намеревались собрать средства российских и иностранных инвесторов в крупный инвестиционный фонд, разделив его на несколько отраслевых фондов. Под эти задачи сформировали команду с хорошим опытом в оценке инвестиционных проектов, подготовке и структурировании сделок и продаже этих проектов. Особое внимание уделили управлению активами, в том числе проблемными, так как во многом именно от правильной и своевременной реакции на внешние изменения зависит финансовый результат для инвестора на выходе. К осени 2014 года стало понятно, что инвестиционный фонд в условиях кризиса — это бесперспективный проект. Поэтому мы заморозили его до лучших времен. А команду переориентировали на инвестиционный консалтинг и антикризисное управление. Сейчас мы занимаемся содействием собственникам бизнеса в управлении кризисными ситуациями.

BG: Каковы признаки наступающего в компании кризиса?

А. Г.: Задуматься о том, что бизнес находится в сложной ситуации, стоит тогда, когда уже наступила или прогнозируется в ближайшем будущем невозможность исполнения компанией своих финансовых обязательств. Дефицит ликвидности — это основной бич сегодняшнего рынка. Специалисты по антикризисному управлению помогают собственникам найти оптимальное решение этой проблемы, урегулировать отношения с кредиторами, содействуют в привлечении необходимого финансирования и тем самым создают возможность сохранения и развития бизнеса.

BG: Российские компании зачастую предпочитают сами решать свои внутренние проблемы и не склонны привлекать сторонних управленцев. Как вы находите клиентов?

А. Г.: Наша экономика традиционно очень закрыта. Коммерческие компании завешивают грифом «совершенно секретно» абсолютно все, что связано с их бизнесом. Идентификация проблем бизнеса для собственников — вопрос довольно деликатный. В каких-то случаях они сами обращаются к нам, бывает, что нас рекомендуют. Мы активно сотрудничаем с банками и лизинговыми компаниями. У них есть мотивация рекомендовать нас бизнесу, оказавшемуся в кризисе, так как их финансовый результат может быть гораздо выше при спасении проблемного заемщика, чем при его банкротстве.

BG: То есть банки рекомендуют своим должникам обратиться к вам?



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

А. Г.: Да, и довольно часто. Когда у компании один кредитор, вопрос с ним, как правило, решается самостоятельно. А если среди кредиторов несколько банков, сотни поставщиков, десятки арендодателей, несколько лизинговых компаний и так далее, то ситуация обостряется. У каждого участника конфликта свои интересы, и консолидировать их самостоятельно очень сложно. Все стремятся удовлетворить свои требования здесь и сейчас, но при разных векторах мотивации и индифферентности к интересам других участников будут тянуть в разные стороны. Обращаясь в такой ситуации к антикризисному управляющему, собственники получают объективную оценку сложившейся ситуации. Мы способны проанализировать интересы всех сторон, оценить текущее финансовое состояние компании, просчитать вероятность тех или иных сценариев развития ситуации. В результате анализа становится понятно, что будет с бизнесом в перспективе: сколько он будет стоить, сколько он будет зарабатывать и способен ли он будет обслужить существующий долг. Если способен, а это самая идеальная ситуация, у нас появляется возможность презентовать эту историю всем кредиторам, убедить их в ее жизнеспособности и целесообразности реструктуризации обязательств. Мы пытаемся совместить интересы бизнеса и кредиторов, чтобы выработать модель, которая удовлетворит всех больше, чем просто дефолт.

BG: Это, я так понимаю, оптимистичный сценарий.

А. Г.: Да. Бывают другие ситуации, когда мы совместно с экспертами и менеджментом рисуем сценарий и понимаем, что даже

через пять лет рассчитаться по всем обязательствам не получается. Например, компания занималась импортом сельскохозяйственных товаров, вошедших в санкционный список, и это занимало значительную долю ее бизнеса, а сейчас данного рынка просто не стало. Вся бизнес-модель компании серьезно изменится, а кредитные обязательства были рассчитаны, исходя из благоприятного прогноза. В таком случае, как ни рисуй модель, ее завтра кредиторам «не продашь». Тогда возможны два варианта развития событий. Первый — убедить кредиторов, что лучше вернуть себе хотя бы часть долга. Можно предложить применительно к новой бизнес-модели дисконтировать текущую задолженность до размера, который компания в состоянии обслужить. Второй вариант — это уйти в банкротство с минимальными потерями.

BG: На каком этапе компании целесообразно обратиться к антикризисному менеджеру?

А. Г.: Момент, когда компания осознает необходимость разработки антикризисной стратегии, во многом зависит от прозорливости собственников и их умения оценивать ситуацию. Некоторые компании не видят риски вплоть до момента, когда суд вводит процедуру банкротства. А кто-то еще за год до наступления проблемы понимает, что не справится с грядущими трудностями.

BG: Есть ли стандартный набор антикризисных мер, которые можно применять превентивно в любой компании?

А. Г.: Есть традиционные способы повышения эффективности бизнеса в период кризиса. В первую очередь это сокращение издержек и концентрация ресурсов на рентабельных и растущих рынках. Мы также

рекомендуем нашим клиентам инструменты для управления финансовыми потоками, для оптимизации финансовой структуры и мотивации персонала.

BG: Может ли кризисный управляющий «встать к штурвалу» и напрямую руководить компанией в сложный период?

А. Г.: Любой проект по антикризисному управлению находится скорее вовне, чем внутри компании. Внутри происходит рутинный рабочий процесс. В операционный бизнес мы не вмешиваемся. Разработав совместно с акционерами или собственниками оптимальную антикризисную стратегию, мы работаем над ее реализацией, преимущественно с поставщиками, инвесторами, потенциальными партнерами, уделяя значительное внимание мониторингу имиджа компании в информационном поле.

BG: Могли бы вы перечислить основные слабые стороны, необходимые для вывода компании из кризиса?

А. Г.: Первое, без чего невозможно представить успешный антикризисный проект, — это четкое осознание собственниками бизнеса текущей ситуации и понимание реалистичной цели, к которой они хотят прийти. Второй шаг — это создание плана действий. Он должен быть экономически обоснован, юридически выверен с точки зрения рисков и должен быть привлекательным, то есть отвечать интересам всех кредиторов. Третий шаг — это грамотные действия по «продаже» разработанного плана целевой аудитории. Кредиторы должны поверить в него и поддержать. Здесь необходима четкая выверенная юридическая позиция и трансляция кредиторам возможных финансовых последствий отказа от реализации этого плана. Четвертая составляющая успешного антикризисного проекта — это регулярный мониторинг выполнения бизнесом согласованных действий и достижение ключевых показателей. В этом смысле после достижения договоренностей со всеми участниками и кредиторами наша работа в компании только начинается. Наличие независимого стороннего координатора позволяет соблюсти интересы всех участников и осуществлять регулярный объективный мониторинг существенных отклонений от согласованного плана. Таким образом, проект можно считать завершенным в момент выполнения всех обязательств перед кредиторами, предусмотренных предложенной нами антикризисной программой.

BG: Как вы оцениваете перспективы востребованности услуг по антикризисному консалтингу?

А. Г.: В ближайшие несколько лет эта услуга будет очень актуальной. При этом сейчас большого предложения на рынке нет. Особой конкуренции мы не ощущаем. ■