

Обучение банков и клиентов МСБ оценке реальных небумажных кредитных рисков

Методология работы с корпоративными заемщиками с
размером годовой выручки более 120 млн рублей и
размером кредита более 30 млн рублей.





ОБРАЗОВАНИЕ

**Northwestern University
Chicago, Illinois USA
Степень Master of Integrated
Marketing 2003-2005**

**University of Vermont
Vermont, USA, Graduate studies
in marketing 1999-2000**

**НГЛУ, Нижний Новгород,
Россия, Международный бизнес
и иностранные языки 1994-1999**

Евгений Ивкин. Предприниматель. Анти-кризисный топ менеджер. Эксперт по оздоровлению компаний. Основатель компании Restructuring Business и Института квалифицированного заемщика. Член Ассоциации банков России “Россия”. Консультант института Adizes. Эксперт Сколково EMBA, лектор открытых семинаров CFA Institute.

За 20 лет провел более 50 проектов “руками” в 15 странах, включая США, Канаду, Бразилию, Турцию, Кипр, Болгарию, Португалию, Германию, Гонг Конг.

Создатель дополнительной системы оценки кредитных рисков корпоративных заемщиков основанной на небумажном анализе более 1500 компаний среднего и крупного бизнеса. Международный эксперт по развитию компаний на разных этапах (от предбанкротного состояния до активной стадии развития). Система показана около 200 банкам, Банку России, МИНФИН, МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ. Проведено более 70 проектов восстановления платежеспособности проблемных заемщиков, подготовке к продаже, поиску инвестора и продаже бизнеса.

www.restructuringbusiness.ru www.ricb.ru

Опыт на ранних стадиях:

Strategy Partners, Cadbury (Россия) , Wal-Mart (Арканзас, США), IMS Group (Россия), Green Mountain Innovations (Вермонт, США)

Существующие банковские стандарты не позволяют увидеть реальные риски в России

Потому, что кредитный анализ корпоративного заемщика основан на изучении количественных показателей, официальной отчетности, некоторых элементах управленческих данных и рыночной ситуации. На это накладывается система оценки залогов, которая не работает даже на бумаге.

И, если этого достаточно где-то в Дании, Швеции, Баварии и т.п., то в России на данной стадии развития, особенно на падающем 5 лет рынке, этого совершенно недостаточно для понимания реального положения дел у заемщика. Этого никогда не было достаточно, но рынок рос до 2014 г. и “покрывал” большую часть ошибок банков.

Жизнь заемщика по бумаге и общеотраслевому анализу в России понять невозможно, изучать бесполезно, но именно этим и занимаются банки.



Результаты проведенного нами в 2016-2018 гг. глубокого небумажного неконсалтингового анализа более 1500 компаний среднего и крупного бизнеса показали, что **9 из 10** корпоративных заемщиков работает как угодно, но не так, что можно назвать понятным, прозрачным и устойчивым бизнесом свободной конкуренции. Это включает в себя небизнес отношения, картели, искусственно созданные монополии и олигополии, фальсификат, замену, подмену, простые и сложные формы мошенничества, основанные на скрытых показателях коммерческой деятельности заемщиков, прочее. Чтобы банкам просто выжить необходимо прямо сейчас начать анализировать самую суть заработка и нюансы того на чем держится и при каких небумажных обстоятельствах “упадет” бизнес корпоративных заемщиков.

Реальность такова, что в условиях последних 5 лет и далее, почти все корпоративные заемщики автоматически подпадают по требованию ЦБ (590П) о начислении не менее 50 процентов резервов. Банки это понимают и вынуждены составлять профессиональное суждение таким образом чтобы ничего не показать из того, что есть объективная реальность и реальные кредитные риски. Иначе кредитование просто остановится, вообще.

Пока 590П не будет крайне серьезно переписан с акцентом на полноценный обязательный анализ качественных показателей деятельности корпоративных заемщиков и устранение целого ряда объективно ненужных пунктов документа, злостные заемщики будут обманывать банки, заемщики с хорошей бизнес моделью не смогут получать кредиты, банки будут обманывать ЦБ, ЦБ же будет обманывать сам себя. Система будет работать вхолостую. Профессиональное суждение банков должно, наконец, начать показывать то, что на самом деле происходит у заемщика и в стране и банки не должны быть наказаны ЦБ резервами за эту объективную реальность России.

Есть огромная принципиальная разница между работой на растущем и падающем рынке.

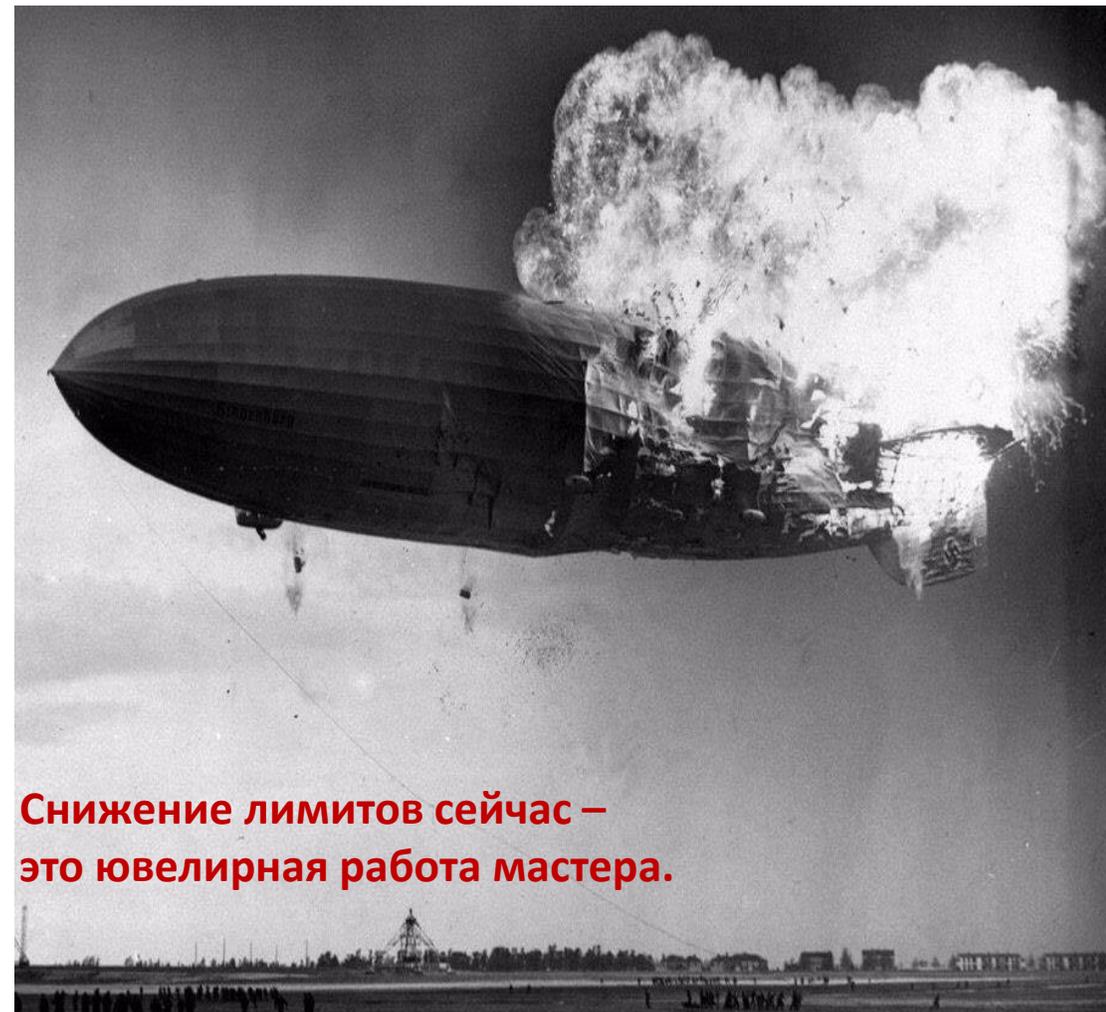
На растущем рынке почти все возможно и большая часть ошибок почти любого бизнеса компенсируется ростом рынка. На падающем рынке прибыльно могут работать только те, кто изначально планировал вести честный бизнес вдолгую в условиях свободной конкуренции, а, не пока ниша пустая, не создавал бизнес на кредитные деньги, умеет создавать уникальность в бизнесе, системно развивать команду и сам бизнес и готов к самым тяжелым временам. Таких компаний мало! Все остальное требует совершенно другого подхода в анализе.

Ситуация в МСП

“В части просроченной задолженности МСП, несмотря на сокращение объема в абсолютном выражении за год с 636 млрд до 623 млрд руб., отмечен рост ее доли в выданных займах — с 14,2% до 14,9%. Как отмечают в НАФИ, эта доля уже длительное время (с конца 2015 года) находится в коридоре 13–15% и «пока нет убедительных оснований ожидать в краткосрочной перспективе ее существенного снижения». Сегмент МСП, в отличие от физлиц и крупного бизнеса, пока не вышел на траекторию возврата доли просрочки к докризисным уровням — 7–9%”.

Источник: Коммерсант от 27.02.2018

Почему было 7-9%, а, сейчас почти 15% и это еще данные “на бумаге”? Потому, что всю разницу вытягивал сам рынок за счет его постоянного роста. То есть, бизнес модель заемщиков была такой же “никакой” как и сейчас, но, за счет роста рынка заемщик “выезжал”, но в это никто не вникал.



Снижение лимитов сейчас — это ювелирная работа мастера.

Связь между уровнем просрочки банков и эффективностью их работы крайне слабая

Почему, если проблема у заемщика часто появляется уже на горизонте от 6 мес до 2 лет, бизнес не умирает через 2 или 3 года или не выходит на просрочку ? Потому, что процесс обычно выглядит так:

- 1. Выплата тела долга в конце срока договора**
- 2. Перекредитование**
- 3. Перевод кредита из краткосрочного в долгосрочный**
- 4. Проблема появилась у заемщика – нашел способ найти денег в другом банке**
- 5. Проблема осталась – непонятный банк с “дикой” ставкой “выручил”**
- 6. Проблема не решилась, но ее пока можно скрывать на бумаге – выпустили облигационный займ и/или нашли несчастного, часто ничего не понимающего в бизнесе непрофильного инвестора**
- 7. Проблема не решилась – появились забалансовые обязательства, сильно задержали платежи поставщикам или просто не выплатили (представили информацию в банк как улучшение бизнес процессов, условий работы и платежной дисциплины)**
- 8. Проблема на пике – перевели бизнес на новое юридическое лицо, допустили дефолт по облигационному займу, выкупили обязательства у инвестора за копейки, обманули банки.**

Все это может занять от 2 до 10 лет по малому и от 3 до 15 лет по среднему бизнесу. Проблема обычно не видна много лет, а не месяцев. При этом заемщик исправно платит проценты. Сегодня NPL 0%, завтра 1%, потом 25% и банк не будет знать когда уровень плохих долгов будет 0%, а, когда 25%.

Текущий статус аудита в сегменте МСБ равен полному отсутствию там аудита

1. Часто имеет место сговор, особенно, на региональном уровне или тогда, когда аудитор не меняется много лет
2. Многие аудиторы недостаточно профессиональны
3. Даже хорошие аудиторы ошибаются часто, особенно, если делают прогнозы на будущее
4. Хороший аудит стоит хороших денег и редко кто его заказывает из МСБ
5. Аудит не выявляет скрытые нюансы коммерческой деятельности заемщиков и того, на чем на самом деле держится их бизнес

Все очевидно, но, это не входит в перечень того, что банки анализируют

Сначала давайте заполним анкету клиента нашего банка. Для каких целей и на какие нужды Вам нужны деньги?



Банки и фонды практически безоружны в части анализа сегмента малого и среднего и крупного бизнеса. Чтобы вынести грамотное суждение необходимо профессионально владеть системой оценки качественных показателей бизнеса

Что происходит?

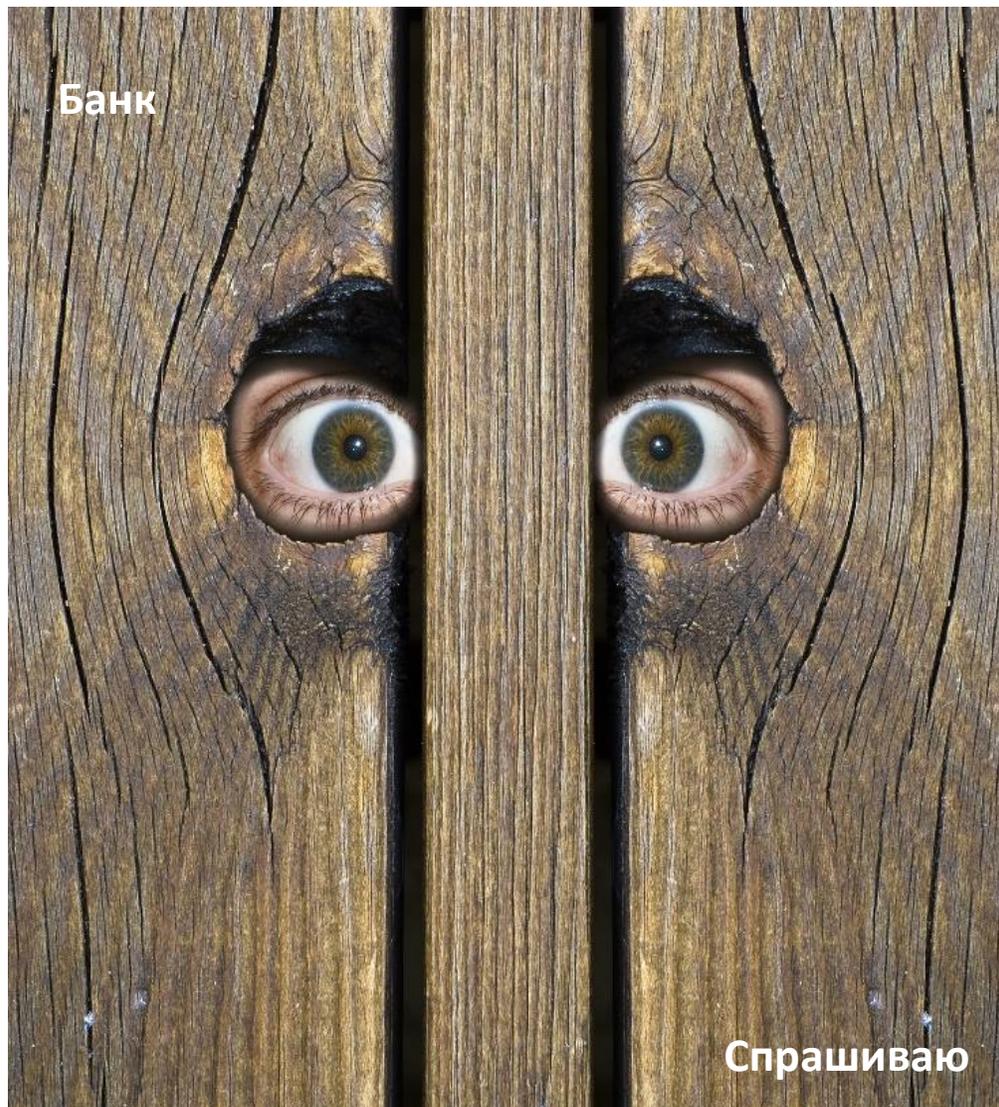
На сегодня, в среднем по большинству отраслей, реальный (не по отчетности и не по бумагам для банков) заработок подавляющего большинства обычных корпоративных заемщиков (торгово-производственных компаний) упал до уровня 5-8% EBITDA. Еще 5 лет назад он был в среднем от 8 до 14% EBITDA.

Происходит тотальное обнищание населения и существенное падение доходов бизнеса.

При прочих равных условиях, такой бизнес не может позволить себе кредитную ставку даже в 11-12%. Но бизнес идет в банки, вводит в заблуждение и берет кредиты и по более высокой ставке.

Почему? Потому что идет агония и компании просто пытаются выжить или временно пожить. Многие же заемщики даже не знают что у них нет будущего. Они знают что жизнь банков ничуть не лучше, если не хуже, и банки пытаются кредитовать даже крайне рискованный бизнес частично от безвыходности, частично с закрытыми глазами “на авось”, формально “обложившись” всеми нужными бумагами.

При этом работа банка с корпоративным заемщиком выглядит примерно так



Что происходит?

Но, ведь, есть же много бизнеса где реальный заработок более 15-20% EBITDA? Да, есть.

За счет чего такая разница?

1. Известные федеральные бренды / уникальный маркетинг
2. Реальные инновации / уникальность
3. Ультра современное оборудование, крайне низкие расходы, идеальные бизнес процессы
4. Бизнес как полу-автономная система (редчайшие случаи)
5. Временный точечный рост в отдельной отрасли / сегменте позволяющий набиться в вагончик (“индийский поезд”)
6. Монополия, олигополия, картели, небизнес отношения, искусственно созданные барьеры для конкурентов (в регион, отрасль, т.п.), схемы и темы (в 9 из 10 случаев)

Задача банков, кто хочет выжить или развиваться - за считанные часы или, в редких случаях, дни, научиться видеть, понимать или выявлять суть того, на чем именно держится бизнес заемщика и как формируется реальный заработок. Эти вещи невозможно понять по финансовому и общепромышленному анализу.

Реальная проблема I.

Пропасть с момента выдачи кредита до момента требований по выплате ссуды

Кредит выдан.
Welcome!

Где деньги, Зина?!!!

**Заемщика никто на самом деле не ведет.
В этом существенная часть бед.**

Реальная проблема II Промежуточные звенья не работают

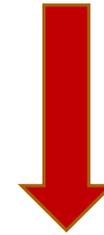
Внешне выглядит так

1. Кредитование, риски, валидация
2. Мониторинг заемщика
3. Система раннего предупреждения о возникновении кредитных рисков
4. Предпроблемная зона
5. Проблемная зона



В реальности так

1. Кредитование, риски, валидация



5. Проблемная зона (минуя п.2,3,4)

Когда в банке замечают проблему, то проблема уже обычно нерешаема, так как она была невидна и уже запущена и давно (часто более года или даже нескольких лет). За случайным исключением, банковские процессы и системы на языке заемщика абсолютно нерабочие или “мертвые”. По факту, если проблему банк не видит на ранних стадиях или мониторинг просто “ставит это на карандаш” без быстрых нужных действий и полномочий, а, обычно, именно так и происходит, то заемщик из зеленой “летит” в красную / черную зону, хотя формально как бы проходит через п.2,3,4

Почему в черную? На падающем рынке залоги чаще всего не нужны никому по адекватной цене кроме самого заемщика.

Часто даже ему они уже нужны, если бизнес уже не восстановить до интересных ему заработков.

Троянский конь 1 Синдицированное кредитование

Расчет на то, что чем больше известных банков, чем лучше просчитаны риски.

В реальности все наоборот. Каждый последующий думает, что до него уже почти все рассчитали.

При наступлении проблемы договориться вовремя и выгодно для себя с 3 и более банками, особенно, крупными государственными, крайне сложно и часто, вообще, невозможно.

Троянский конь 2 Клиент платит как часы, значит можно еще больше кредитовать клиента

Банк начал с небольших кредитов и, увидев насколько все хорошо с платежами клиента, решает, что такого клиента надо “обязательно” кредитовать еще больше. В подавляющем количестве случаев такой подход без очень глубокого понимания того, на чем все держится в бизнесе заемщика приводит к печальным последствиям. Часто банк даже не вникает в то, какая средняя операционная рентабельность в отрасли и сегменте.

Троянский конь 3 Кредитная история клиента положительная, просроченных платежей нет

Историческое и текущее состояние бизнеса заемщика, его будущее и общая кредитная нагрузка не почти имеют ничего общего с положительной кредитной историей и отсутствием просрочки.

Троянский конь 4 Кредитная нагрузка клиента высокая, но его продукция востребованная и компания уже давно на рынке и ничего “живут себе и работают”

Но важно четко разделять самообман и реальность. Если долг близок к 3 EBITDA, то это уже опасная территория. Если долг 4-5 EBITDA, то при любом колебании заемщик уже банкрот и, за редким случаем, все остальное, включая его замечательную продукцию, уже не так важно.

Троянский конь 5 Выплата тела долга в конце срока договора и перекредитование

Банки переносят выплату тела долга на конец срока чтобы деньги “работали” и в этом кроется огромная проблема. Заемщик проедает кредит и залезает в оборотные средства, но этого не видно, так как он просто платит проценты. Заемщик так может жить 5-10 лет, а, потом прийти и сказать, “ну, все” и это будет неожиданностью для банка. Для заемщиков перекредитование это совсем не то же самое что перекредитование для банков. Для заемщиков это начало новой жизни, еще одной жизни с нуля, как минимум, на 3-5 лет. Многие уже проели часть кредита, но этого не видно на бумаге.



Пора захотеть понять что это финансовая пирамида

**“Воровать вагонами
гораздо безопаснее
чем украсть велосипед”.**
Заемщики это очень
хорошо понимают и
наносят тотальный
урон банкам.

Попробуйте оспорить кредиторскую задолженность заемщика, искусственно созданную им перед его другими юр лицами или связанными сторонними компаниями, когда она наращивалась **заранее, сознательно и со знанием дела.** Крайне сложно! Мошенники к этому готовятся профессионально. Вы можете даже не стать главным кредитором.

Оспорить сложно в суде!

Уровень комфортного мошенничества от суммы примерно в 1 млрд рублей и выше для Москвы, 500 млн рублей для крупных городов и почти от любой суммы при синдикате

Реальный кредитный анализ корпоративных заемщиков основан на способности быстро “вычленить” главный элемент успеха в том или ином бизнесе, отличном понимании того, почему у одного заемщика получается зарабатывать, а, у другого нет, как именно он зарабатывает и при каких обстоятельствах, характерных для данного конкретного заемщика, именно его бизнес будет или может стать проблемным

Это все то, что не найти по бумагам, отчетам, цифрам, данным.
Часто нужный отчет может заключаться всего в одном или нескольких конкретных по сути предложениях

Точка отсчета, без понимания которой, дальше ничего не надо анализировать. Почему? Вы упустите всю картину в целом и “зароетесь в деталях”

Если вы этого делать не будете, то, условно вы переходите из аналитической работы в кредитование по принципу “большая вера в заемщика”.

Точка отсчета

Система УЗИ (по МСБ анализ занимает от 2 часов до 1 дня)

<p>Откуда у акционеров деньги?</p> <p>Сколько своих личных денег они положили в бизнес?</p> <p>Как исторически формировался заработок или накопление денег, как решались проблемы?</p>	<p>Это бизнес свободной конкуренции или все остальное, включая “небизнес”, связи, бизнес отношения, “распил”, монополия, картель, скрытые формы олигополии?</p>	<p>Это многовековой бизнес семьи этого заемщика? Это бизнес всей его жизни? Он этим, а, не смежным бизнесом уже занимается хотя бы лет 10-15?</p>	<p>Что это за бизнес и какой в нем главный элемент успеха и конкуренции?</p>	<p>Какой из 6 путей успешного бизнеса, вкл. бизнес ранее бывший успешным, перед нами?</p>	<p>Сколько денег акционер сейчас каждый год на самом деле зарабатывает лично для себя?</p>	<p>Есть ли у акционеров энергия на дальнейшие “подвиги”, хотя и готовы ли они реально “биться” и дальше в этом бизнесе?</p>	<p>Что это за акционер в профессиональном плане и что он реально может, какой потолок его развития (8 типов основателей компаний / лиц принимающих финальные решения в бизнесе)?</p>
--	---	---	--	---	--	---	--

I.

Откуда у акционеров деньги? Сколько своих личных денег они положили в бизнес, как исторически формировался заработок или накопление денег, как решались проблемы? Для стран как Россия этот вопрос является крайне важным. Пока не выясните на простом и понятном языке, существенную часть реальных рисков вы не знаете и не узнаете.

История происхождения денег

1. Что-то “прихватизировал” в свое время
2. **Торговал много и успешно в 90е**
3. Имел или получил нужные связи
(контракты, подряды, договоры)
4. Наследные деньги / удачно женился
5. Топ менеджер крупной компании
6. Чиновник (настоящий или бывший)
7. Шальные деньги
(трейдинг, инвестирование чужих денег, т.п.)
8. Оказался в нужном месте в нужное время
9. **Придумал уникальную вещь и нашел партнера**
10. **Пахал десятилетиями**

Если вы не знаете как “пришли” деньги к заемщику, то вы не будете знать как они “уйдут” (от вас)

Если перед вами не п.2, 9,10, то, заемщика необходимо “поставить на карандаш” изначально и пристально следить за его деятельностью ежемесячно небумажным способом

Успех должен прийти или в силу абсолютно понятных уникальных особенностей и способностей человека и/или он должен формироваться медленно много лет шаг за шагом без резких движений.

Все остальное будет или проблемой в конечном итоге и обычно это будет совершенно неожиданно, или «индийским поездом», или, за случайным исключением, просто не является бизнесом свободной конкуренции, а, значит требует детального разбора периода «жизни» связей или схем.

II.

Это бизнес свободной конкуренции или все остальное, включая “небизнес”, связи, бизнес отношения, “распил”, монополия, картель, скрытые формы олигополии?

Суть проблемы на очень простом языке

Бизнес держится на одном, двух или, максимум, трех невидимых “столбах”

Примеры:

1. Обычный сегмент Duty Free – низкие арендные ставки (% продаж) по договорам с 90х -начала 00х.
Рыночные ставки = нет бизнеса
2. Обычные водочные и спиртовые заводы – “распил акциза”* (до недавнего времени*).
Нет схемы = нет бизнеса
3. Обычные некорруппированные молочные заводы – получение субсидий. (при неспособности создавать маржинальные продукты)
Нет “способности” получить субсидии = бизнес падает
4. Автобизнес (для большинства обычных компаний) – наличие в портфеле брендов как Toyota, KIA, Hyundai, BMW, Mercedes. **Нет таких брендов = бизнес рискованный**
5. Second hand бизнес (случаи больших заработков) – “работа” с благотворительностью и различными формами помощи.
Нет возможности сесть на “тему” – почти нет заработка

Российская действительность



Российский бизнес сегодня: Частный бизнес: Агония

Госкапитализм в России вышел на новый уровень

Государство передает ресурсы само себе, констатирует ФАС

30 апреля 17:34 Обновлено 05 мая

Екатерина Мереминская

Ведомости



«Процесс усиления роли государства в экономике перешел в иное – качественное состояние», – признала Федеральная антимонопольная служба (ФАС) в опубликованном проекте доклада «О состоянии конкуренции в 2018 г.». Государство уже не просто устанавливает правила, а пытается «регулировать всю хозяйственную систему страны».

Это происходит и на федеральном уровне, и в регионах, власти которых вмешиваются в бизнес и не пускают на рынки компании из других регионов. «Ситуацию во многих регионах я бы назвал экономическим феодализмом. Нет ни частного сектора, ни капиталистических отношений, а есть вассалы и князья – госаппарат, который вмешивается в частный бизнес», – говорил руководитель ФАС Игорь Артемьев в октябре прошлого года.

Доля госсектора в экономике разрастается. Перед кризисом 1998 г. она оценивалась примерно в 25% ВВП, пишет ФАС, в 2008 г. – в 40–45%, к 2013 г. превысила 50%. В 2017 г. она могла превышать уже 60–70% ВВП, ссылается служба на оценки не названных в

Утвержденные правительством нацпроекты до 2024 г. стоимостью почти 26 трлн руб. могут только ухудшить ситуацию с конкуренцией, предупреждает служба. Часть мероприятий с бюджетным финансированием не предусматривает отбора на конкурсе компаний, которые получают эти деньги. В нацпроектах нет слова «конкуренция», сетовал Артемьев на коллегии ФАС в апреле, есть серьезная опасность просто потерять ее в таких дорогостоящих и нужных для страны проектах. ФАС предлагает, в частности, определить у нацпроектов целевые показатели по конкуренции и вместе со службой координировать выполнение нацпроектов.

После 2014 г. господдержка и, в частности, госзаказ начали концентрироваться у компаний, связанных с государством, – в условиях ужесточения бюджетных ограничений власти пытались перераспределить госзаказы в пользу тех, с кого проще будет спросить, говорит профессор Высшей школы экономики Андрей Яковлев. Так государство разменяло долгосрочные задачи развития

Следят за деятельностью госпредприятий чиновники и к такому контролю возникает немало вопросов, сетует ФАС: «Мониторинг мониторов», по существу, вырождается в неэффективную бюрократическую пирамиду многоступенчатого административного контроля и формальной отчетности».

Государство только мешает конкуренции, считает и бизнес. Его действия 46% предпринимателей называют основной причиной снижения конкуренции, ссылается ФАС на доклад Аналитического центра при правительстве. Государство само подает пример сговора, например, когда вводит регулирование цен на топливо, говорит Надоршин: трудно в такой ситуации ждать, что компании не станут договариваться между собой. ФАС, впрочем, в проекте доклада не пишет про введение с конца прошлого года госрегулирования цен на топливо. Хотя бюджету оно может обойтись дорого – за поставки на внутренний рынок нефтяники только в 2019 г. могут получить 450 млрд руб. компенсации, сообщал Минфин.

Национальный план по развитию конкуренции до 2020 г., утвержденный указом президента Владимира Путина в конце 2017 г., и дорожная карта к нему на 2018–2019 гг. В ней 274 мероприятия в 17 отраслях, уточняет представитель ФАС. Но план плохо выполняется, жаловался Артемьев. Либо с опозданием, либо не выполняется вовсе, комментирует представитель службы, из мероприятий, которые были запланированы на 2018 г., к началу 2019 г. исполнено всего 43%. План предусматривает двукратное снижение антимонопольных нарушений со стороны органов власти. В 2018 г. их стало меньше лишь на 14% – ФАС возбудила 1092 дела.

Полномочия ФАС сильно ограничены, большинство решений, касающихся присутствия государства в экономике, – это не уровень ФАС, часто это политические решения, говорит главный экономист BCS Global Markets Владимир Тихомиров. Даже чтобы предъявить претензии крупнейшим госкомпаниям, тоже нужна политическая воля, замечает он.

Российский бизнес сегодня:

Частный бизнес: монополия, олигополия, бизнес отношения



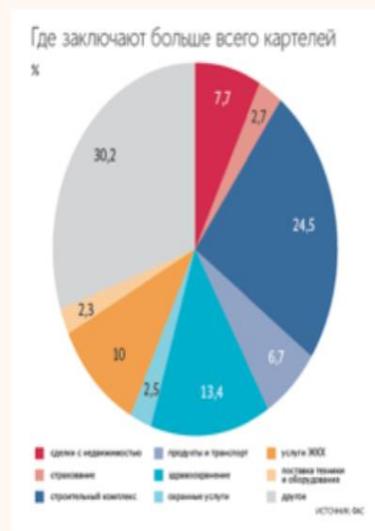
Руководитель ФАС Игорь Артемьев предлагает определить меру вины владельцев бизнеса за картели
Евгений Разумный / Ведомости

«Мы сталкиваемся сегодня со всеобщей картелизацией российской экономики», – жаловался год назад руководитель Федеральной антимонопольной службы (ФАС)

говорит руководитель антимонопольной группы Art de Lex Ирина Акимова. В других странах подобные меры есть, но и антимонопольных дел меньше, а доказываются они лучше, отмечает Вознесенский.

Пока уголовных дел, касающихся картелей, очень мало, а до судов они не доходят. За 2016 г. правоохранители обнаружили всего три картеля и возбудили три уголовных дела, ни одно в суд не попало, в 2017 г. из девяти дел в суде также не оказалось ни одного. Но когда-нибудь следователи научатся расследовать такие дела и риски для бизнеса будут огромными, опасается член бюро правления РСПП.

Все ужесточения будут бессмысленны, если не повысится качество расследований, говорит Вознесенский. Законопроект не панацея, признает Тенишев, но хорошее лекарство от картелей.



ФИНАНСЫ. 07 ИЮН. 21:44 8826

ЦБ назвал монополиями и олигополиями большинство сегментов финрынка

Большинство сегментов финансового рынка России, согласно исследованию ЦБ и ФАС, – монополии и олигополии. Хуже всего дела с конкуренцией обстоят в банковском секторе. Для исправления положения ЦБ намерен принять ряд мер



Фото: Наталья Селиверстова / РИА Новости

Инвестиций нет
Кадров нет
Покупательская способность низкая
Тренд на убытие из регионов продолжается
Производство не автоматизировано

Высокомаржинальная продукция в регионах не нужна

Создавать бренды могут единицы
Создавать бизнес систему могут единицы

Большинство могут работать только в своем регионе

Местный рынок почти всегда ключевой для любого производителя
Федеральные игроки идут в регионы расширяться

Местные игроки так и будут на грани окупаемости или банкротства или будут процветать “схемы и темы”

Важные нюансы регионов

Нам необходимо понять почему у главного акционера-заемщика, вообще, что-то получилось в бизнесе? Вести цивилизованный бизнес исключительно сложно и обычно убыточно.

**Вы должны получить точное понимание того, кто и почему покупает
продукцию или услуги данного заемщика**

III.

Это многовековой бизнес семьи этого заемщика? Это бизнес всей его жизни? Он этим, а, не смежным, бизнесом уже занимается хотя бы лет 10-15?

Если человек номер 1 в этом бизнесе не знает ровно все детали и нюансы этого бизнеса, включая важные производственные, то, либо его будут бесконечно «водить за нос» наемные профессиональные менеджеры или просто коррупционеры, либо он будет много лет приобретать путем проб и ошибок опыт, который изначально есть у тех, кто в этом бизнесе провел всю жизнь и для кого это является делом жизни.

И в первом и во втором случае, в случае отсутствия максимально ликвидного адекватного, не нарисованного на бумаге залога, это большая проблема для кредиторов потому что проблемы будут возникать постоянно, но кредиторы до последнего об этом знать не будут.

IV.

**Какой из 6 путей успешного бизнеса,
вкл. бизнес, ранее бывший
успешным, перед нами?**

6 путей успешного бизнеса

Инновации / уникальный маркетинг

Лидер по издержкам

**Бизнес как система
(эффективность команды
и бизнес проектов)**

**Способность создать
сильный федеральный
или международный
бренд**

**Просто рост рынка (“паровозик”)
или временное заполнение
пустой ниши**

**Схемы самого разного плана,
вкл. монополию, “темы”,
“освоение”**

V.

**Что это за бизнес и какой в нем главный
элемент конкуренции и успеха?**

Что такое найти самый главный элемент в бизнесе?

1. В каждой отрасли есть самый важный элемент, который отделяет победителей от проигравших
2. В каждом сегменте тоже есть самый важный элемент
3. В каждом подсегменте тоже есть самый главный элемент
4. В каждой компании тоже есть самый главный фактор успеха

Наша задача понять это самое важное звено или, редко, максимум, два звена, которые понятны тому, кто в этой отрасли, сегменте, подсегменте, компании работал много лет и “дошел” до этого спустя много лет. Это будет суть цивилизованного бизнеса. Но, есть, еще и суть нецивилизованного бизнеса и ее тоже надо знать.

Пример:

Какой самый важный элемент бизнеса на крупной современной птицефабрике?

В чем, в первую очередь, главная битва этих бизнесов?

Эффективность производственных процессов и минимальная себестоимость. Почему? Потому что добавленной ценности в птице мало, ее надо создавать десятки лет. Эмоциональной иррациональной составляющей в “птице” очень мало

В каждом бизнесе этот элемент разный. Где-то это смесь нескольких главных факторов.



Спросите авторитетных людей из лидеров отрасли, сегмента, подсегмента. Если ребенок не понял, что вам сказали, то, значит, ответ вы не получили.

VI.

**Сколько денег они сейчас каждый год на самом деле
зарабатывают лично для себя?**

Зачем человек занимается бизнесом **сейчас** и последние 5 лет

Для большинства отраслей банковские вклады выгоднее инвестиций

Мониторинг промышленности



Газета "Коммерсантъ" №71 от 22.04.2019, стр. 2



Фото: Александр Мирidonov / Коммерсантъ | [купить фото](#)

В апрельском докладе «Тезисы об экономике. 2018 год. Итоги» аналитики ЦМАКП, подробно исследовав капитальные вложения, заключают: в последние годы в РФ происходит лишь восстановление инвестиций — и довольно медленное. В 2018

Коммерсантъ

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ В ОСНОВНЫХ ОТРАСЛЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ В СРАВНЕНИИ С КРЕДИТНОЙ И ДЕПОЗИТНОЙ СТАВКАМИ (%)

источник: ЦМАКП.



Коммерсантъ

Только в «нефтянке», металлургии и лесном комплексе соотношение процентной ставки и рентабельности активов позволяет (в среднем по отрасли) привлекать кредиты на финансирование инвестиций в основной капитал (см. график). «В большей части оставшихся отраслей, за исключением ИКТ, АПК и химического комплекса, инвестирование еще и бессмысленно само по себе: доходность активов, инвестиции в которые — дело, по определению, рискованное — оказалась ниже доходности держания свободных средств на депозитах (где риски ниже)», — добавляют авторы исследования. Это, по их мнению, обусловило отсечение значительной массы компаний от заемного капитала и, соответственно, их переориентацию на самофинансирование инвестиций. В результате структура источников инвестиций продолжает деградировать: доля собственных средств компаний в них в 2019 году достигла исторического максимума в 54%.

Фото: Евгений Разумный / Ведомости, ТАСС, Сергей Карлухин / ТАСС

На Петербургском экономическом форуме прошел деловой завтрак Сбербанка, посвященный тому, как совместить стабильность и реформы. Участники дискуссии говорили о национальных проектах, а также о необходимости реформы государственного управления и судов.

«Ведомости» выбрали самые интересные заявления.

Алексей Кудрин, председатель Счетной палаты:

«Нацпроекты не приведут к темпам роста российской экономики выше среднемировых. Они повлияют на рост в пределах 0,5%, точно менее 1% дадут. Мы не только будем стагнировать, становиться менее интересными всему миру, но мы не выполним национальных целей. Не будет роста доходов населения, не будет роста инвестиций, не будет тех бюджетных доходов.

Александр Шохин, председатель РСПП:

«Не смогут национальные проекты вывести нас на темпы роста выше среднемировых. Нам нужны темпы роста не меньше 3%, чтобы выйти на реализацию национальных проектов.

В начале 1980-х гг. Михаил Горбачев начал с того, что объявил программу ускорения темпов научно-технического прогресса и экономического роста. Затем, спустя год-другой, началась программа под названием «перестройка», т. е. программа институциональных реформ. Мне кажется, что мы очень близки к повторению пройденного.

Условием достижения высоких темпов роста экономики являются реальные реформы. Если говорить о том, какие проблемы главные, — это роль частного бизнеса. Она постоянно снижается, роль частных инвестиций — тоже, а роль государства растет. Надежда во многом на государственные инфраструктурные проекты, которые описаны в нацпроектах во многом. Но нужны стимулы для частных инвесторов идти в бизнес, а их нет».

В начале 1980-х гг. Михаил Горбачев начал с того, что объявил программу ускорения темпов научно-технического прогресса и экономического роста. Затем, спустя год-другой, началась программа под названием «перестройка», т. е. программа институциональных реформ. Мне кажется, что мы очень близки к повторению пройденного.

Условием достижения высоких темпов роста экономики являются реальные реформы. Если говорить о том, какие проблемы главные, — это роль частного бизнеса. Она постоянно снижается, роль частных инвестиций — тоже, а роль государства растет. Надежда во многом на государственные инфраструктурные проекты, которые описаны в нацпроектах во многом. Но нужны стимулы для частных инвесторов идти в бизнес, а их нет».

Зачем человек занимается бизнесом **сейчас и последние 5 лет**



Выручка 4.1 млрд руб. в год

$ROE = 61 / ((410 + 457) / 2) = 14\%$ $ROIC = 61 / ((410 + 457) / 2 + 1600 \text{ debt}) = 3\%$

Дивиденды акционерам в год разными способами = 22 млн руб в год.

Зачем им такой “никакой” бизнес?

Вывод: с высокой степенью вероятности заработок на схемах и темах, своих денег в бизнес положил мало или очень мало, непонятно как получили завод. На бизнес есть реальные покупатели? По факту, покупателей на такой бизнес нет и не будет.

Будущее близко к 0. Будут выводить все, что только могут, когда схемы закончатся.

Вывод: Цивилизованный бизнес под вопросом. Отчетность под большим вопросом. Бизнес на схемах. Пострадавшие будут только банки и поставщики.

Выручка: 4.1 млрд руб. Чистая прибыль почти 61 млн руб.
EBITDA непроверенная 290 млн.

7 банков-кредиторов. Кредитная нагрузка более 1.6 млрд руб.

Кредиторская задолженность выросла за период 1 год на 600 млн рублей до 1.2 млрд.

Дебиторская задолженность выросла за период 1 год на 150 млн руб. до 1.1 млрд. руб.

Запасы выросли за период 1 год на 270 млн. руб. до 900 млн.

За 6м. 2018г. чистая прибыль увеличилась в 5,5 раз.
Рост прибыли не связан с основной деятельностью заемщика, а произошел по причине продажи оборудования лизинговой компании (отражено по статье «прочие доходы»).

Крупнейшие клиенты: 30% сети (в низком сегменте), 70% непонятные клиенты (подальше от места производства).

Крупнейшие поставщики: X (промышленные жиры) на сотни миллионов рублей.

На предприятии работает более 1200 человек

Реальная стоимость залоговой массы близка к 0 при бумажной в 1.5 миллиарда.

VII.

Есть ли у акционеров энергия на дальнейшие “подвиги”, хотят и готовы ли они реально “биться” и дальше в этом бизнесе?

Можно посчитать модели и проверить бизнес планы, но, если вы не видите абсолютно точно, что акционер может и хочет дальше быть и расти в этом бизнесе, а, не в другом, то, все остальное уже неважно.

СОВСЕМ НЕВАЖНО

VIII.

**Что это за акционер в профессиональном
плане, что он реально может и какой
потолок его развития**

(8 типов предпринимателей – основатели компаний и
лица принимающие финальные решения в бизнесе)

1. Просто аферисты

Вид 1. Противоречивость личности видна почти сразу. Получают кредиты в силу формальности работы банков.

Вид 2. Схема обмана крайне сложная. Полная противоположность виду 1. Логически понять схему почти невозможно.

Обычно крайне привлекательные люди. Только детальный анализ того сколько лично акционер положил в бизнес своих денег и насколько проект соизмерим тому, что лично есть у данного человека или компании позволяет понять что происходит.

2. Талантливые аферисты

Схема не очень сложная, но врожденная уникальная харизма, талант и актерское мастерство этих людей усыпляют бдительность почти любого человека и сотрудника банка. В более сложном варианте создают и пакут бизнесы-пузыри для продажи.

3. Windbags

Случайно разбогатевшие люди, люди, имеющие деньги по наследству, шальные деньги, коррупция, т.п. пытаются войти или создать профессиональный бизнес в котором ничего не понимают. За случайным исключением все заканчивается печально.

4. Просто производственники

Могут построить завод или предприятие и что-то производить, но, не могут управлять профессионально и сделать бизнес.

Речь обычно построена вокруг производства. Могут отлично разбираться в технологиях и железе, но финансы, маркетинг, продажи для них “темный лес” и часто это даже чуждо им. Часто из СССР или с пост-советским наследием и менталитетом.

5. Расслабленный / несфокусированный хозяин

Имеют существенно больший кругозор чем тип 4, но бизнес системно не управляется и что-то постоянно идет не так, хотя внешне все выглядит более-менее приемлемо. Проблемы начинаются с мелочей, которым не уделяется достаточно внимания.

6. Успешные хозяйственники-управленцы

Могут сделать бизнес и успешно его вести, но когда на рынке происходят системные изменения они не могут спасти бизнес.

Хорошо управляют компанией, но не приспособлены к решению рыночных изменений и созданию инноваций и маркетинга.

7. Талантливые инноваторы

Создают успешный или мега успешный бизнес, не просто start-up для упаковки и продажи. Живут этим бизнесом довольно много лет.

Крайне сильная харизма и энергия. Бизнес живет только пока они им занимаются и живут их идеи и продукты. Долгосрочно управлять не могут или не хотят. Создать устойчивую систему под собой тоже не могут. Часто несбалансированные люди. За успехом идет падение.

8. Звезды-инноваторы-хозяйственники с уникальным управленческим талантом

Уникальные предприниматели с управленческим талантом. Частая отличительная особенность – обычно это бизнес их жизни. Подбирают людей, которые сильнее чем они в каких-то функциональных областях. Мастерски, по-отцовски, управляют коллективом и счастливо живут со звездами в своей компании. Чувствуют и первыми замечают все колебания рынка. Очень сбалансированные люди. Их успех не случайность.

**8 блоков точки отсчета поняли
Что дальше смотрим?**

Жесткий вариант, который мягко выглядит: “Индийский поезд”



Вход тысяч и десятков тысяч заемщиков в “модные” бизнесы и проекты, в которых они ничего не понимают, не специалисты и построить и вести долгосрочный успешный конкурентный бизнес, а, не “схему”, не умеют.

Они “сидят” в этом бизнесе до момента когда еще можно что-то “срубить”. Как только становится тяжело, когда надо реально пахать и постоянно изо дня в день годами бороться с проблемами они теряют к этому бизнесу интерес потому, что это слишком сложно для них.

Почти вся, или большая часть инвестиций идет на кредитные деньги (от проектного финансирования до скрытой мошеннической формы пополнения оборотных средств)

Решение:

1. Рекомендация банкам провести системый курс семинаров по данной теме как для исполнителей, так и для руководства.
2. Ассоциации финансовой грамотности использовать в работе.
3. Банку России внести ряд поправок в 590П в блоке качественные показатели оценки кредитных рисков корпоративных заемщиков.



Контакты:

Евгений Ивкин

www.ricb.ru

www.restructuringbusiness.ru

e.ivkin@restructuringbusiness.ru

+7 903 796 0420
