Антонина Тер-Аствацатурова

Мир оказался прочней…

В КОНЦЕ ОКТЯБРЯ В МОСКВЕ СОСТОЯЛСЯ ШЕСТОЙ ПО СЧЕТУ ЕЖЕГОДНЫЙ СЪЕЗД ЭЛИТЫ ФИНАНСОВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ СТРАНЫ. ИНСТИТУТ АДАМА СМИТА СОБРАЛ НА CFO-САММИТ ФИНДИРЕКТОРОВ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ТЕ, КТО УЦЕЛЕЛ В ЖЕСТОКОЙ СХВАТКЕ С КРИЗИСОМ, ДЕЛИЛИСЬ РЕЦЕПТАМИ ВЫЖИВАНИЯ И СТРОИЛИ НОВЫЕ БИЗНЕС-ПЛАНЫ В НАДЕЖДЕ НА СКОРОЕ ВЫЗДОРОВЛЕНИЕ.

ДОЛЖЕН ОСТАТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО ОДИН

В этом году в московском Мариотт Гранд-отеле собралось около 400 руководителей финансовых подразделений российских и зарубежных корпораций, представителей банков, инвестиционных и консалтинговых компаний. Организованно собравшись впервые после грянувшего прошлой осенью кризиса, «выжившие» профессионалы пожимали друг другу руки с особым участием. Список вопросов, стоявших на повестке делегатов профессионального слета в этом году, оказался довольно предсказуемым: возрастающая роль CFO в текущей экономической ситуации, антикризисные стратегии, использование экономического спада для корпоративного роста, управление ликвидностью, взаимоотношения с банкирами, перспективы восстановления внутренних и международных рынков капитала для российских заемщиков, проблемы реструктуризации долга и другие.

«Нет хороших и плохих времен, есть разные времена. Все они дают нам дополнительные возможности», — с оптимизмом начал Томас Острайх, главный стратег по направлению EPM компании Oracle. — Если вы можете пережить падение доходов на 60%, то вы прекрасная компания. Но мы не можем знать, что произойдет через три года. Поэтому в условиях волатильности вынуждены думать о новых способах планирования, которые должны стано-

виться более гибкими. Если процесс бюджетирования занимает у вас в среднем полгода, а ситуация на рынке меняется каждые три месяца, то ваш бюджет ничего не стоит. Самым главным для финансового менеджера сегодня является сокращение времени на определение проблемы, ее причин и способов решения. Такой мониторинг нужно проводить на постоянной основе в любой компании, независимо от отрасли, в которой она работает».

Кай-Уве Мельхорн, заместитель генерального директора по финансовым вопросам, МегаФон: «Мы очень консервативны на рынке слияний и поглощений»

Постоянно держать руку на пульсе призвал всех собравшихся и Кай-Уве Мельхорн, заместитель генерального директора по финансовым вопросам ОАО «МегаФон»: «Успех в прошлом — еще не гарантия на будущее», — заключил CFO, рассуждая о том, какие рычаги есть у компании, чтобы быть успешной долгосрочно. Чаще думать об инновациях и быть осмотрительнее с инвестициями. В ситуации, когда особую актуальность приобретает фактор насыщения рынка, как в области коммуникаций, нужно менять парадигму бизнеса: переключиться на повышение его эффективности. Важно повысить прозрачность на всех уровнях. Это то, чего недостает многим российским компаниям, считает Мельхорн.

Говоря о том, как управлять ликвидностью в сложные времена, иностранец с легким акцентом признался: «Мы чувствуем себя хорошо» и, дабы не быть голословным, поведал собравшимися о том, что компания готовится к очередному выходу на внешние рынки заимствований. ОАО «МегаФон» рассчитывает в декабре 2009 г. — январе-феврале 2010 г. разместить еврооблигации на сумму до $1.5 млрд.

Далеко идущими за рубеж планами поделился с коллегами и Андрей Ильин, директор по финансам и экономике ЕвроХима. По его словам, компания уже в следующем году может выйти на IPO. «Правда, все зависит от того, будет ли рынок, — задумчиво добавил Ильин. — Думаю, что нет…»

Тем не менее в 2010 году ЕвроХим все же планирует потратить на свои инвестиционные проекты (так называемую Калийную стройку века — проект освоения Гремячинского месторождения в Волгоградской области, а также разработку и строительство установки по производству меламина) порядка $500–600 млн. Далеко ходить не надо: буквально в прошлом месяце компания приняла решение о размещении трех серий облигаций на общую сумму 20 млрд руб. Но торопиться с выходом на рынок заемщик не собирается, предпочитает дождаться еще большего снижения ставок. Занимать на внутреннем рынке дороже 12% годовых ЕвроХим не готов, уточнил финдиректор компании.

Владимир Преображенский, главный финансовый директор, СУЭК: «Мировая экономика переживает кризис среднего возраста»

Святослав Понуров, финансовый директор, ГК «Роснано»: «Планируем выпускать облигации проектных компаний под гарантии госкорпорации»

Зато готова поставить на внутренний долговой рынок госкорпорация «Роснано» — правда, не больше 10%. На такую доходность рассчитывает компания при размещении под государственные гарантии облигаций на сумму 53 млрд руб., которые будут направлены на финансирование нанопроектов, рассказал Святослав Понуров, финансовый директор «Роснано».

Кризис — это всего лишь изменение климата. Когда же наступит глобальное потепление?

РОЛЬ ПЕРВОГО ПЛАНА

Роль CFO в кризис возрастает, сошлись во мнениях профессионалы. «Меняются приоритеты финансовой функции: происходит уход от задач простого поиска финансирования в область принятия стратегических решений и их внедрения в бизнес», — отметил Ховард Полински, партнер, руководитель группы повышения эффективности бизнеса КПМГ.

«Мы с вами счастливые люди, потому что в свое время выбрали правильную профессию, — пошутил Владимир Правдивый, вице-президент по финансам холдинга «ПрофМедиа». — Наступил кризис, а у нас есть интересная работа».

По его словам, кризис дает CFO уникальную возможность — проявить себя как инициатора, организатора проектов, несущих прямую добавленную стоимость бизнесу. Снижается сопротивление операционного менеджмента и появляется возможность реализовать проекты, которые до сих пор продвигались с большим трудом. Для холдинга «ПрофМедиа» таким проектом стал запуск Единого центра обслуживания.

Владимир Правдивый, вице-президент по финансам, «ПрофМедиа»: «Мы с вами очень счастливые люди...»

Другая задача финансового стратега — удержать ключевых профессионалов в компании, убежден Владимир Правдивый. Несмотря на то что на рынке появилось много «оптимизированных» сотрудников, в кризис найти хороший персонал стало сложнее. Профессионалы относятся к вопросу смены работы намного осторожнее. В этой ситуации важно правильное управление талантами, грамотная мотивация финансового персонала, согласился с ним Ховард Полински.

ХРОНИКА БОРЬБЫ

Одна из самых оживленных дискуссий саммита прошла в рамках секции, посвященной вопросам привлечения финансирования в кризис и реструктуризации имеющегося долга.

Последние три года российские заемщики жили с ощущением, что счастье будет длиться вечно. «Мы сами заработали себе кризис: американские банкиры тут ни при чем», — вторили друг другу участники саммита. Закредитованность, неэффективное расходование заемных средств, высокие ставки — вот неполный список проблем, которые сегодня приходится решать руководителям финансовых ведомств отечественных компаний.

«Время, когда кредитные риски перекладывались на банки по известной формуле «70 на 30», прошли. Теперь, беря деньги в долг, компания вынуждена думать о том, как их возвращать, — констатировал Алексей Пурусов, финансовый директор Ralf Ringer. — Поэтому разумная альтернатива для многих — не брать заемные средства вообще. Это сложный выбор, но многим компаниям приходится с ним смириться».

С задачей сокращения долговой нагрузки в условиях кризиса каждый справлялся как мог.

Алексей Корня, и.о. вице-президента по финансам и инвестициям МТС: «Мы относимся к компаниям, для которых рынки капитала не закрываются никогда»

ГК «Интегра» удалось снять риск рефинансирования и выплатить $335 млн долга за счет получения новых долгосрочных кредитов, а также проведенного в сентябре SPO на $95 млн. Для погашения обязательств по рублевым бондам второй серии в 2009 году «Интегра» зарезервировала 3 млрд руб. Но предлагает держателям бумаг сохранить их в портфелях до погашения, выставив дополнительную публичную оферту и повысив купон. Предварительный ориентир по нему составляет 16–17%.

РЕПЛИКА

Из экономической лекции Владимира Мау, ректора Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

Модель регулирования должна поменяться. Какой она будет? Это дискуссия XXI века. Очевидно, что мы не должны возвращаться к вопросу национализации. Все национализации, которые были в ходе кризиса, являлись не идеологическими, а вынужденными. По крайней мере, премьер-министр Владимир Путин об этом постоянно говорит. Другой вопрос, что не все этому верят...

Необходима модернизация политических институтов, обеспечение макроэкономической стабильности. Стимулирование конкуренции и демонополизация. Модернизация бюджетной системы, развитие новой финансовой архитектуры.

Монетарная политика должна ориентироваться на превращение рубля в региональную резервную валюту.

Реструктуризацией естественных монополий нужно заниматься. Другой вопрос, если цена нефти будет на уровне $150/баррель, ничто не сможет изменить структуру российской экономики.

Сегодня рынки капитала приоткрылись, но далеко не для всех, с тоской констатировали представители некоторых менее «фартовых» компаний-эмитентов. В условиях, когда банки чрезмерно осторожны, происходит серьезный отсев заемщиков: проблема в том, что в этот список попадают и те, кто не так уж плох и готов платить по своим обязательствам.

«Окно возможностей не такое широкое, как кажется, и конкуренция за инвестиционные ресурсы будет возрастать. Тем не менее банки готовы сотрудничать, — попытался ободрить собравшихся Владимир Осаковский, начальник управления стратегического планирования и развития ЮниКредит Банка: «Мы переходим от кризисной стратегии борьбы с проблемными кредитами и защиты капитала к стратегии роста и увеличения доли на российском рынке. Такое решение было принято на последнем совете директоров ЮниКредит Банка», — сообщил он.

Между тем реальные проблемы доступа к внешним источникам финансирования во время кризиса и невозможность вовремя рефинансировать свои долги заставили за последний год многие компании идти на реструктуризацию. При этом многие компании начали слепо следовать моде на реструктуризацию, тогда как реальной потребности в ней не было. «Банку нужно понимать, зачем компании нужна реструктуризация: так ли плохи ее дела на самом деле. Поэтому предложение, которое вы делаете кредитору, должно быть разумным, но достаточно агрессивным, основанным на реальных возможностях бизнеса.

Реструктуризация — это процесс обоюдовыгодный. С кредиторами нужна максимальная открытость. Согласовав условия, не нужно требовать от них идти на еще большие уступки», — поделился опытом Дмитрий Анисимов, главный финансовый директор аптечной сети «36.6».

В России культура реструктуризации долгов пока не очень высока, хотя сейчас ситуация намного лучше, чем в прошлые годы, — подчеркнул Хенк Паардекоопер, председатель правления Королевского банка Шотландии. «Появляются новые инструменты реструктуризации, например выпуск облигаций. Укрепляется практика standstill agreement, создаются

Майкл Шнейдерман, главный финансовый директор Black Earth Farming: «Прежде чем выходить на IPO, нужно тщательно взвесить все за и против»

координационные комитеты. Главный принцип реструктуризации: она должна быть ясна и понятна всем. Это спасение компании, а не разрушение. Мы видим, что в большинстве случаев компании и их владельцы получают поддержку банков-кредиторов».

«Чаще всего кредиторы не готовы идти на банкротство. Все банки хотят заработать. Это драйвер любой реструктуризации. Поэтому задача компании-должника — найти юридические способы заставить кредиторов принять ее условия реструктуризации», — заключил Александр Попов, финансовый директор En+ Group.

Правда, иногда это заканчивается тем, что кредиторы фактически превращаются в акционеров компании и ей приходится существовать уже в совершенно иной реальности: постоянный cash-мониторинг, независимый директор, новые стандарты корпоративного управления, финансовые и информационные ковенанты и так далее.