
Евгений ИВКИН

Применение предложенной автором методологии¹ совместно с уже существующими в банках методиками позволяет снизить уровень реальной, а не «бумажной», просрочки корпоративных заемщиков до менее чем 0,5% за один-два года в зависимости от размера банка. В статье показаны кредитные риски корпоративных заемщиков, способы их предвидения и минимизации исходя из реальных проблем бизнеса. Методология принципиально отличается от банковской и показывает риски такими, каковы они в жизни корпоративного заемщика. Описанные методы необходимо применять до проведения стандартного анализа отчетности заемщика.

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса



Евгений ИВКИН,
основатель Института квалифицированного корпоративного заемщика³

Российский банковский бизнес существует в такой среде, где нельзя позволить себе работать так, как это возможно в развитых странах и странах с относительно прозрачным уровнем ведения бизнеса. Все банковские подходы, положения и внутренние документы по оценке кредитных рисков корпоративных заемщиков, включая ВПОДК, Положение № 590-П², IRB, Basel, подразумевают, что банки хорошо знают, как зарабатывают большинство заемщиков МСБ и крупного бизнеса в России и других странах с высоким уровнем теневой экономики, основанной на коррупции, монополии, скрытой форме олигополии, «небизнесе», связях, «схемах и темах».

На самом деле у банков нет таких методик и навыков, которые позволяли бы видеть и предвидеть реальные кредитные риски. Помимо описанных далее проблем, большой проблемой является

¹ В настоящий момент автор обсуждает возможности применения методологии с Базельским комитетом по банковскому надзору. По данной тематике в 2016–2018 гг. автором было проведено обучение большого числа руководителей и менеджеров российских банков.

² Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности».

³ Автор статьи – антикризисный управленец из реального сектора экономики, turnaround CEO с опытом работы почти 20 лет в разных индустриях в 15 странах мира.

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса

то, что банкиры набирают себе на работу банкиров — точно таких же людей, как они сами, замыкая таким образом круг и отсекая все то, что имеет отношение к реальному миру корпоративного заемщика. После 10 лет работы в банке банкиры уже практически не способны воспринимать информацию извне.

Как сказал Г.О. Греф в предисловии к книге «Принципы» Рэя Далио: «Вся наша жизнь — это ежесекундные решения, требующие преодоления ловушек мышления». Говоря условно, банки системно готовятся к соревнованиям по бесконтактному карате в цивилизованном мире, однако соревнования постоянно проводятся по боям без правил «в диких районах».

На основе проведенного автором в 2015–2017 гг. небанковского анализа кредитных досье и глубокого всестороннего «небумажного» изучения более 1500 компаний-заемщиков среднего и крупного бизнеса с годовым оборотом от 300 млн до 20 млрд руб. в довольно большом количестве банков, включая несколько крупнейших, был выявлен ряд факторов и закономерностей, позволяющих сделать выводы, описанные в данной статье.

Эти выводы подтверждают полученный автором на протяжении почти 20 лет опыт «работы руками» по созданию и управлению компаниями реального сектора.

Анализ корпоративных заемщиков включал качественное, количественное и профессионально-личностное изучение компаний, бизнеса, акционеров и долгосрочного «костяка» команд. Условно можно сказать, что по каждой компании были сделаны неполные в плане детального описания, но ключевые по сути выводы на основе forensic, операционного и финансового due diligence, анализа реального, а не «бумажного», качества корпоративного управления, реальной стоимости залогов, стадии жизненного цикла компании, а также оценки потолка профессионального и личностного развития мажоритарного акционера.

Проблемы кредитования корпоративных заемщиков

Суть проблем российского кредитования корпоративных заемщиков, помимо многочисленных мошеннических действий, о чем мы не будем вести речь в данной статье, сводится к следующему:

1. Анализ платежеспособности и финансово-хозяйственной деятельности заемщиков ведется без глубокого понимания:

— нюансов реального, а не видимого «бумажного», заработка заемщика;

На самом деле у банков нет таких методик и навыков, которые позволяли бы видеть и предвидеть реальные кредитные риски.

Евгений ИВКИН

- адекватности бизнес-модели реалиям рынка (речь не об общепромышленном анализе);
- специфики ведения бизнеса, включая «небизнес»-отношения и искусственно созданные монополии и олигополии;
- наличия или отсутствия полуавтономной создающей ценность бизнес-системы в компании;
- особенностей управления и потолка профессионального и личностного развития компании и акционера.

Без такого понимания ценность анализа цифр близится к нулю.

2. За исключением одного случая в рамках проведенного автором разностороннего анализа, в кредитных комитетах не было людей с большим опытом управления и создания (не инвестирования) компаний реального сектора, а также людей с большим опытом прямого «неконсалтингового» вывода компаний из кризисного или полукризисного состояния. В более чем 40% случаев решение кредитного комитета было вынесено неверно в силу незнания, непонимания и нежелания вникать в то, что стоит за цифрами.

Юмористически это можно описать так: какой смысл считать, сколько монет заработает Буратино и как он их вернет папе Карло, если он работает с фальсификатом Дуремара — это «тема», и настоящий заработок совсем на другом? И вникнуть в это точно не под силу выдающемуся студенту Пьеро и ничего не понимающему в бизнесе храброму Артемону. При этом акционер Карабас-Барабас живет уже другим проектом, другой жизнью или строит несбыточные планы и мечты на кредитные деньги папы Карло. Да и вообще этот проект только для отвода глаз от чего-то другого, Буратино и акционер Карабас-Барабас — совсем не главные персонажи в этой истории, а главному кукловоду в этой трагикомедии все это просто хобби для души.

3. Оценка залогов велась и ведется формальным образом честными или нечестными оценочными компаниями и (или) банковскими специалистами по принципу переписи «шилдииков» и расчета накопленной амортизации без понимания того, сколько на самом деле на рынке стоит актив (залог) без участия акционера компании-заемщика и при потенциально остановившемся бизнесе в данном конкретном регионе или городе, а также сколько будет стоить залог в ближайшее время, исходя из изменений на рынке. Разница при такой оценке часто не 20 или 30 процентов, а 200, 300 и более. То есть при системном, но формальном подходе к оценке можно легко ошибиться в несколько раз. Пока оценка залогов не будет вестись узкоспециализированными в конкретной отрасли или сегменте специалистами с опытом работы в данной отрасли 20–30 лет, с должным уровнем

Важно, что система раннего предупреждения о возникновении кредитных рисков в банках не работает в той степени, для которой она создана, поскольку этим занимаются банковские специалисты, а не люди из реального сектора.

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса

репутации и финансовой ответственности (например, свои оценщики для молочной, мясной, стекольной продукции и т.д.), оценка так и останется в области философии.

4. Начисление резервов велось и ведется, к сожалению, крайне «оппортунистическим» путем: уровень реальных кредитных рисков преуменьшается сознательно (мошеннически) или несознательно — часто в связи с реальным непониманием нюансов бизнеса заемщиков, которые потом придется скрывать, так как жить хорошо хочется, а наказание пока недостаточно сильное, чтобы бояться. В МСБ практически ноль реального аудита, ноль доверия к цифрам, огромное количество бизнеса «на схемах», ноль понимания того, что стоит за цифрами.

5. Своевременную цессию долга при первых признаках проблем заемщика, а не просрочки, осуществить почти невозможно в силу несовершенства как законодательства, так и кредитных договоров. Важно, что система раннего предупреждения о возникновении кредитных рисков в банках не работает в той степени, для которой она создана, поскольку этим тоже занимаются банковские специалисты, а не люди из реального сектора. За редким исключением заемщики платят проценты, или даже проценты и тело долга, до последнего и формально числятся в «зеленой» или «желтой» зоне, хотя реальная проблема наступила за год или даже несколько лет до появления просрочки или обращения за реструктуризацией кредита. То есть реальный момент наступления проблем у заемщика банк не видит, а когда видит, то взять с заемщика уже почти нечего. Заемщика никто не «ведет» по факту.

6. Система подготовки и сертификации банковских специалистов не предполагает обучения тому, что стоит за цифрами, как это анализировать и как с этим работать. Армии банковских специалистов обучаются тому, что практически никак не помогает им «отлавливать» и «выслеживать» реальные кредитные и инвестиционные риски корпоративных заемщиков.

7. Подбор персонала в банках условно можно назвать роботизированным. Главные критерии — опыт работы в банках, знание банковских процессов, процедур, законодательных актов и положений, наличие аналитических навыков и опыта работы с большим объемом информации в условиях постоянных совещаний и отчетов, занимающих подавляющую часть рабочего времени. Навыки критического мышления, способность увидеть «голового короля» во всей этой неэффективности и глубокое небанковское понимание реального сектора в сочетании со способностью принести полезные изменения в бизнес-модель банков даже не входят в список требований к сотрудникам в 95 или более процентах случаев.

Евгений ИВКИН

8. Банки по своей и не по своей воле превратились в министерства справок, процедур, нормативов, расчетов «бумажной фантастики», отчетов и совещаний. Клиента тут нет. Ему нет места в такой среде. Несмотря на все инициативы, по факту бизнесу без больших залогов сложно получить кредит, а у существенной, если не большей, части МСБ и крупного бизнеса таких залогов нет.

Кто-то может сказать, что доступа к дешевым западным деньгам уже практически нет, чистая процентная маржа существенно упала, кредитовать некого, и все это верно — банковский бизнес в России уже «не тот», но это далеко не самые большие проблемы банковского сектора.

На 2018 г., согласно обсуждению в Госдуме годового отчета Банка России за 2017 г., 5,7 трлн руб. потрачено на санацию, оздоровление и докапитализацию банков. Согласно разным данным, около 100 тыс. компаний и более 300 тыс. граждан потеряли деньги в этих банках. В сравнении с этим расходы государства на поддержку всего импортозамещения выглядят очень скромно.

«Самый серьезный барьер — наши «слепые зоны». Каждый видит реальность по-своему. Мы настолько убеждены в собственной правоте, что просто не позволяем себе увидеть альтернативы» (Рэй Далио, книга «Принципы»).

Налицо «холостой» цикл работы двигателя. При системе работы, описанной выше, не имея высочайшего административного ресурса, потерять лицензию может практически любой, даже честный и продвинутый, банк. Понятна причина, почему банковский сектор так зарегламентирован: почти полное отсутствие доверия к банкам со стороны как реального сектора, так и регулятора.

Существует большая потребность в том, чтобы наладить систему корпоративного кредитования и сделать ее понятной, учитывающей реальные риски и дающей банкам возможность полноценно работать с клиентом. Эта система позволит четко выявлять заемщиков с устойчивой и прозрачной бизнес-моделью, отойти от ломбардного кредитования и создать условия для льготного кредитования тех заемщиков, кто хочет и может развивать экономику страны, а не пытается «сесть в модную тему» за чей-то, в том числе государственный, счет.

С чего начинается анализ кредитных рисков на языке реального сектора?

С понимания того, что стоит за цифрами. Финансовый анализ — это анализ данных по заранее определенному для вас заемщиком пути. Тут все зависит только от способности заемщика к «рисованию».

Чтобы финансовый и общепромышленный анализ дал возможность понять суть проблем, необходимо начинать с нефинансовой части (анализа качественных показателей, при этом общепромышленный анализ занимает лишь небольшую долю анализа).

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса

Чтобы финансовый и общепромышленный анализ дал возможность понять суть проблем, необходимо начинать с нефинансовой части (анализа качественных показателей, при этом общепромышленный анализ занимает лишь небольшую долю анализа). На простом языке это значит вникнуть в то, что находится вне периметра финансового анализа. Анализ всегда начинается с понимания реальной сути бизнеса, нюансов заработка, схем, бизнес-отношений, бизнес-модели, стиля управления, стратегии и т.д. Только потом идет финансовый анализ. Не наоборот.

Краткая суть реального анализа

Есть точка отсчета, без понимания которой дальше ничего не надо анализировать, поскольку вы упустите картину в целом и «зароетесь в деталях». Она состоит из четырех блоков-вопросов.

1. Это бизнес свободной конкуренции или все остальное, включая «небизнес», связи, бизнес-отношения, «распил», монополию, картель, скрытые формы олигополии?

Результат анализа более 1500 компаний среднего и крупного бизнеса показал, что примерно половина компаний работает как угодно, но не в условиях свободной конкуренции.

Примеры успеха бизнеса несвободной конкуренции:

1) обычный сегмент Duty Free — низкие арендные ставки по долгосрочным договорам (проценты с продаж) с 1990-х — начала 2000-х. Рыночные ставки = нет бизнеса;

2) обычные водочные и спиртовые заводы — «распил акциза» (до недавнего времени). Нет схемы = нет бизнеса;

3) обычные некоррупцированные молочные заводы — получение субсидий (при неспособности создавать маржинальные продукты). Нет «способности» получить субсидии = бизнес падает;

4) автобизнес (для большинства обычных компаний) — наличие в портфеле таких 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. Условно — получение бесплатного товара. Нет возможности «сесть на тему» = почти нет заработка.

2. Какой из шести путей успешного бизнеса, включая бизнес, ранее бывший успешным, перед нами?

На языке людей, создающих крупный бизнес и управляющих им, есть шесть способов быть успешным. Способность четко определить, что за бизнес перед нами, дает нам понимание, что от него можно

Евгений ИВКИН

ожидать и какие проблемы могут возникнуть. Мы получаем первое примерное понимание того, на чем все держится в бизнесе, то есть уровень кредитных рисков. Здесь мы сознательно дистанцируемся от любых консалтинговых и книжных терминов и названий, чтобы избежать какого-либо непонимания. Итак:

1) инновации и уникальная способность к маркетингу — бизнес развивает продукты или проекты, сделать которые другим не дано, как минимум на определенном временном промежутке;

2) способность создать сильный федеральный или международный бренд — реальное know-how, которое трансформируется в устойчивую прибыль;

3) бизнес как уникальная создающая ценность система — если компания, ее коллектив и то, как они работают, представляют реальную ценность, то скопировать это сложно (если вообще возможно). В результате бизнес приобретает уникальность и обычно при прочих равных условиях начинает зарабатывать;

4) лидер по издержкам — способность тратить меньше других при прочих равных условиях есть определенная форма сложного, «тонкого», но устойчивого бизнеса. Скопировать это очень сложно. Обычно это или врожденная особенность, или то, что вырабатывается изо дня в день «каторжным трудом» на протяжении десятилетий;

5) просто рост рынка, «паровозик» — когда категория или рынок растет, то многие ошибки «прощаются» и заработок условно «идет сам»;

6) «схемы и темы», включая «освоение», фальсификат, разбавление, подмешивание и т.п., — если бизнес сложно поставить в первые пять категорий, то обычно это «схемы и темы» простого и сложного плана.

Поняв пункты 1 и 2, мы уже существенно приближаемся к пониманию того, чем живет заемщик. При этом мы даже еще не приступаем к анализу цифр. Далее необходимо понять следующее.

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

В каждой отрасли и сегменте есть один или несколько самых важных факторов, которые определяют успех или неудачу бизнеса. Например, если вы выращиваете бройлеров, то успех бизнеса будет определяться способностью добиться минимальной себестоимости и максимальной эффективности технологических бизнес-процессов. Если вы вместо того, чтобы добиться максимума в двух данных направлениях, будете пытаться создавать бренды в этом чисто трейдинговом бизнесе с почти нулевой добавленной ценностью, то успеха

Бизнес-модели большинства компаний в настоящее время меняются существенно или полностью — до неузнаваемости.

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса

вам не видать. Почему? Потому что эмоциональной иррациональной составляющей в покупке тушки птицы почти нет. В каждом бизнесе необходимо абсолютно четко понимать, что это за главные факторы успеха (не путать с консалтинговой терминологией «драйверы роста»). Если не можете понять, то спросите у тех, кто руководил подобным бизнесом много лет.

Вторым нюансом является то, что бизнес-модели большинства компаний в настоящее время меняются существенно или полностью — до неузнаваемости. Такие вещи необходимо понимать очень хорошо. На одном листке у вас должно быть summary сути всего происходящего в бизнесе. Не талмуд на двести страниц, а суть на одну страницу.

Вот пример того, что надо знать по молочной отрасли.

Молочная и сырная отрасли, которые до сих пор являются «модными», будут развиваться в первую очередь за счет крупнейших компаний, которые существенно автоматизировали производство, умеют создавать и развивать федеральные, а не локальные бренды, а также развили способность работать как единое целое, где люди реально имеют значение. Для всех остальных заводов и компаний, а их около сотни, наступила или наступает агония. Почему? Люди путают устойчивый бизнес с непонятными производственными мощностями, сырьевой базой и советскими ожиданиями того, что главное — что-то построить, а сбыт наладится. Большинство не понимают или не хотят понять в силу менталитета и отсутствия должного бизнес-образования, что есть глобальная пропасть между теми, кто умеет успешно продавать и развивать федеральные бренды, и теми, кто просто построил завод, что-то производит, даже получает субсидии и презентует себя как кормильца регионального городка и ряда окрестных деревень. Практически никто из таких производителей не знает и не пытается узнать, что крупнейшие торговые сети уже имеют крупные договоры на поставку почти всей нужной им продукции под их частной маркой-2 (условно — уровень хорошего производителя) с несколькими крупными компаниями-производителями. То есть уже сейчас продукция большинства региональных переработчиков молока почти никому не нужна, и они просто выживают, поскольку бизнеса как такового никогда не вели и не умеют вести. Без регулярного гарантированного получения субсидий большинство из них обанкротится в ближайшие пять лет.

На что смотреть:

— выяснить, есть ли федеральные бренды. Именно бренды, а не марки, которые просто продаются в федеральных сетях;

Евгений ИВКИН

- понять реальный уровень автоматизации завода и компании;
- понять, какой тип продукции самый главный в продажах. Если базовый, то вероятность успеха низкая;
- сравнить эффективность производства с лидерами рынка по большому количеству показателей (как вторичный фактор успеха);
- оценить уровень кредитной нагрузки (не более 2–2,5 EBITDA);
- исторически проследить способность акционера создавать и развивать федеральные бренды в прибыль;
- понять КПД команды и потолок профессионального развития акционера;
- понять, не предлагает ли акционер перейти или развить другой сегмент, где у него нет компетенций и куда он хочет идти от безысходности;
- на 1–2 дня дружелюбно завести в компанию технического производственного специалиста и антикризисного управленца, чтобы понять, не вводит ли акционер банк в заблуждение относительно производственных показателей.

После этого мы переходим к анализу акционера. В России уровень развития компании равен уровню профессионального развития акционера. То есть бизнеса без акционера нет, и то, что представляет собой бизнес, не отличается от того, что представляет собой главный акционер.

4. Что это за акционер в профессиональном плане и к какому из восьми типов предпринимателей он относится?

Здесь нас не интересуют психология и теория. Наша задача — понять, создаст акционер проблему банку или нет, сможет он устойчиво и прибыльно долгосрочно развивать бизнес или нет. Дополнительно нас интересует, есть ли у акционера заметная патология в чем-то и если есть, то в чем именно. Итак, восемь типов предпринимателей следующие:

1. Просто аферисты.

Подтип 1. Простые криминальные мошенники. Могут что-то создать, но с прицелом на обман или «надувание пузыря». Решить с ними проблему цивилизованным путем невозможно. Приходят за любыми деньгами под любым предлогом, согласны на почти любую процентную ставку. Противоречивость личности обычно видна сразу. Получают кредиты в силу формальности процесса кредитования.

Подтип 2. Сложные криминальные мошенники. Сложность состоит в понимании схемы обмана. Вызывают доверие, располагают к себе. В речи на достоверную информацию накладывается ложь в нужный

В России уровень развития компании равен уровню профессионального развития акционера.

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса

момент. Обычно приходят с большими проектами для инвестиций или кредитования, так как «мышьяная возня» их не интересует. При этом кредит может составлять меньшую часть суммы проекта, так как уже найдены несчастные инвесторы. Редко когда такие акционеры готовы вложить в проекты существенную часть личных денег. Отлично умеют вести беседу и презентации: навыки введения в заблуждение отработаны досконально (у честных акционеров такие навыки присутствуют редко).

2. Талантливые аферисты. Могут создать и вести бизнес, но кредит планируют «освоить». Отличительная особенность — врожденные ораторские и лидерские качества, способность «повести мертвых» за собой. Неправомерность или сомнительность действий часто понятна «ведомым», но все перекрывается яркостью афериста. Приходят исключительно под «великие дела» и «светлое будущее для всех». Все документы и бизнес-планы безукоризненны. Заемные средства практически всегда составляют большую долю стоимости проекта.

3. Windbags. «Гоняют воздух» — просто хотят сделать что-то модное, насмотревшись на успехи других. У них нет ни способности к созданию бизнес-системы, ни врожденного лидерства, ни уникального продукта, но могут быть деньги и связи: они всех знают и их тоже все могут знать. Некоторые могут обладать уникальными коммуникационными навыками.

4. Просто производственники. Могут построить завод или компанию и что-то производить, но не могут профессионально управлять и сделать бизнес. Обычно речь построена вокруг производства и качества продукции.

5. Усердные трудяги. Могут сделать бизнес или построить завод, но не могут вернуть кредит, так как у них нет сильной коммерческой составляющей: часто им это даже чуждо. Могут постоянно упоминать социальные проекты и количество работающего у них персонала.

6. Успешные хозяйственники (и производственники-продавцы-управленцы). Могут сделать бизнес и построить завод, кредит вернут, но долгосрочно управлять бизнесом не могут (в какой-то момент теряют способность к рыночным изменениям и созданию инноваций и маркетинга). Отличительная способность — «муха не пролетит, копейка не уползет».

7. Талантливые инноваторы. Создают успешный или мегауспешный бизнес, который живет, только пока они им живут и живут их идеи и продукты. Долгосрочно управлять не могут или не хотят. Создать устойчивую систему тоже не могут. Обычно это яркие лидеры

Восемь типов акционеров: просто аферисты, талантливые аферисты, windbags, просто производственники, усердные трудяги, успешные хозяйственники, талантливые инноваторы, звезды-инноваторы-хозяйственники с управленческим талантом.

Евгений ИВКИН

с глобальной идеей, и это видно с первых минут разговора. При этом у них заметны пробелы в уважении к собеседнику. Часто они «несбалансированные» люди. После креатива и ярких идей временно выдыхаются и в такие моменты непроизвольно «очищают свою психику», случайно или сознательно оскорбляя других людей: сотрудников, друзей или членов семьи.

8. Звезды-инноваторы-хозяйственники с управленческим талантом. Все сделают как надо на долгие годы. Уникальные предприниматели. Частая отличительная особенность: обычно это «бизнес их жизни». Сбалансированы, психически уравновешены, имеют четкую позицию по всем вопросам, уважительно относятся к другим и отлично «чувствуют» людей. Бесцеремонный обман практически не встречается. Набирают в команды и умеют хорошо управлять более яркими, чем они, людьми в определенных областях.

Нас интересуют только 6-й, 7-й и 8-й типы акционеров как создающие ценность. Остальные пять типов создают только проблемы банкам. Таких акционеров необходимо вычислить заранее.

Далее, если бизнес не относится к сфере свободной конкуренции, то анализируем, на чем и на ком все держится и при каких обстоятельствах «упадет». Если это бизнес свободной конкуренции, то анализируем следующее.

По данным автора, более 60% корпоративных заемщиков являются условно честными, но проблемными заемщиками.

«Индийский поезд», «схемы и темы», 10 фатальных ошибок успешных акционеров

Что такое «индийский поезд»?

Тысячи и десятки тысяч заемщиков входят в «модные» бизнесы и проекты, в которых они ничего не понимают, не являются специалистами, построить и вести долгосрочный успешный конкурентный бизнес, а не «схему», не умеют. При этом все или большая часть инвестиций — на кредитные деньги (от проектного финансирования до скрытой мошеннической формы пополнения оборотных средств).

Выскакивают заемщики из этого «поезда» (модных проектов, бизнесов, «тем») уже на ходу. Мало кто успевает выйти вовремя на станции с минимальными убытками.

Базовые фильтры отсева заемщиков из «индийского поезда»:

1. Это бизнес вашей жизни?
2. Сколько лет вы в этом бизнесе (не смежном и не «псевдо», как, например, торговля овощами в форме перегрузки товара из Узбекистана)?

Нестандартные методы оценки корпоративных заемщиков среднего и крупного бизнеса

3. У вас есть большой опыт работы в по-настоящему смежном бизнесе или нет?

Если ответ «Нет», то с высокой степенью вероятности это или «схема», бизнес-отношения, или фатальная ошибка заемщика, или в лучшем случае начало длительного и болезненного для банка процесса обучения заемщика «новому делу» на деньги банка. То есть если кредитовать, то уже с залогами раза в 2 или 3 больше суммы тела кредита (переход к высокому залоговому кредитованию). Если взыскивать долг, то ожидать, что заемщик вдруг сможет выполнить тот бизнес-план, что он показывает, неразумно.

Если в итоге мы видим, что перед нами довольно понятный устойчивый бизнес в рамках свободной конкуренции, то необходимо сделать еще одну проверку на предмет совершения, начала совершения или подготовки к совершению фатальных ошибок акционеров.

Десять фатальных ошибок успешных предпринимателей

По данным автора, более 60% корпоративных заемщиков являются условно честными, но проблемными заемщиками. То есть они изначально планируют вернуть кредит в срок, но что-то у них «идет не так» и они создают разные проблемы банкам, включая миграцию из одного банка, где им становится уже «тяжело работать», в другой, менее осведомленный об их реальном положении.

Указанные ошибки сводятся к следующим пунктам, которые, как показал анализ более 1500 компаний, стандартны:

1. Star boy (заемщик хотел «дотянуться до звезд»).
2. Dream (жизнь мечтой или «выход в космос»).
3. Могу все (пошел в другие сегменты).
4. Могу вообще все (пошел в совершенно другие бизнесы).
5. Деньги не считаю или рисков не вижу (Чапаев ничего не боится на деньги банка).
6. Делаю под себя и свой вкус (красиво, дорого, богато, но забыл про рынок).
7. Кредит на покупку конкурента или консолидацию отрасли (сумма кредита составляет большую часть стоимости покупки или долг конкурента приравнивает общий совместный долг к трем и более EBITDA).
8. Купил новый завод, но не смог или не успел вывести на полную мощность.
9. Слишком агрессивный рост, часто под IPO или другое привлечение денег с рынка.
10. Трения акционеров в компании.

Евгений ИВКИН

Поняв все перечисленное, мы уже хорошо видим бизнес и его риски. Более того, у нас формируется понимание того, что ждет бизнес заемщика в будущем. Остается понять степень и область возможных махинаций и манипуляций со стороны заемщика. Для этого применяется метод «раскачки».

Суть метода «раскачки» в получении максимального количества самых разных «гибридных» и перекрестных отчетов, которые в большинстве случаев показывают, где искать иголку в стоге сена. Подготовиться к совершенно нестандартным вопросам и отчетам на месте подавляющее большинство заемщиков не может, что позволяет нам размотать клубок несостыковок.

Описанный в настоящей статье процесс занимает не более двух дней для среднего и трех дней для крупного бизнеса и ничем не напоминает пугающий заемщика аудит. После этого можно переходить к анализу цифр и отчетности заемщика. 