



*На каких основных направлениях нужно сфокусироваться оценщикам, чтобы принести наибольшую пользу клиентам и самим не потеряться на рынке оценочных и смежных с ними услуг?*

В последнее время некоторые оценщики неплохо заработали на банкротствах. Но, на мой взгляд, гораздо интереснее помочь клиенту преодолеть тяжелую финансовую ситуацию, остаться с ним и работать дальше, когда его бизнес разовьется и станет более успешным. Среди направлений, которые мне кажутся наиболее важными, можно выделить две важнейшие группы вопросов: это, во-первых, работа с предприятиями-должниками и, во-вторых, работа с банками или кредиторами, которые пытаются разобраться с кредитными портфелями и залогами, полученными за последние полтора-два года. В первой группе наибольшую актуальность имеет подготовка финансовых моделей — это часть оценочного процесса, но она не обязательно заканчивается именно отчетом об оценке. Мы анализируем деятельность предприятия, вырабатываем оптимальную стратегию реструктуризации долга и рассматриваем возможные варианты его погашения, определяем объем денежных средств, кото-

Сегодня на рынке, характеризующемся высоким уровнем неопределенности и волатильности, профессиональные консультационные услуги стали еще важнее, чем раньше. В свою очередь в рамках оценочной деятельности формируются внутренние связи, позволяющие решать стоящие перед отраслью задачи на основе единых правил и подходов к оцениванию, которые закрепляются в стандартах оценки и нормах профессиональной деятельности. Одновременно, учитывая влияние оценочной деятельности на процесс принятия экономических и финансовых решений собственниками имущества, к личности оценщика выдвигаются требования добросовестности, компетентности и беспристрастности.

О том, как в кризисной экономике меняется доля слияний и поглощений и происходит сдвиг в сторону банкротств, о приватизации как катализаторе экономических реформ и важнейшем элементе стратегии устойчивого роста, о профессиональных компетенциях оценщиков в интервью специальному корреспонденту журнала «ЭС» Ларисе Полковниковой рассказал Партнер PricewaterhouseCoopers Олег Александрович Малышев.

рые без ущерба для основной деятельности предприятия можно направить на погашение долга. Чаще всего, это меньше того, что хотят банки, соответственно, нужно составить такую программу, которая бы устраивала и должника, и кредитора. Еще одно важное направление — это отраслевой бенчмаркетинг. Консультант анализирует деятельность предприятия-должника, сравнивая его с аналогичными предприятиями отрасли в стране и за рубежом по каким-то ключевым параметрам — для каждой отрасли они свои — и ищет пути его финансового оздоровления.

## Сейчас некоторые оценщики действительно неплохо заработали на банкротствах.

Третье направление деятельности при работе с должниками — разработка стратегии компании с учетом опыта других российских и западных компаний. Такую работу должны делать специалисты по оценке, потому что именно на базе отраслевого и финансового анализа можно помочь компании создать стратегию развития. Иначе это будут просто отписки для банка. Никто не отменял всеми немного забытую концепцию Value based management менеджмента, которая как раз и связана с тем, что стратегии и инвестиционные решения напрямую привязываются к стоимости. Это невозможно сделать без качественных финансовых моделей и глубокого анализа, проведенного специалистами по оценке. С этим связана еще одна задача — анализ рисков. Мы определяем ключевые факторы, драйверы, которые влияют на результаты деятельности компании, возможно, именно они обусловили тяжелую финансовую ситуацию. Затем следует провести их мониторинг с помощью сценарного анализа и анализа чувствительности. Я говорю об элементарных инструментах, которыми должен владеть любой специа-

лист в этой области; они позволяют предвосхищать негативные последствия и принимать решения с учетом возможных рисков.

*Как часто PwC участвует в подобных проектах?*

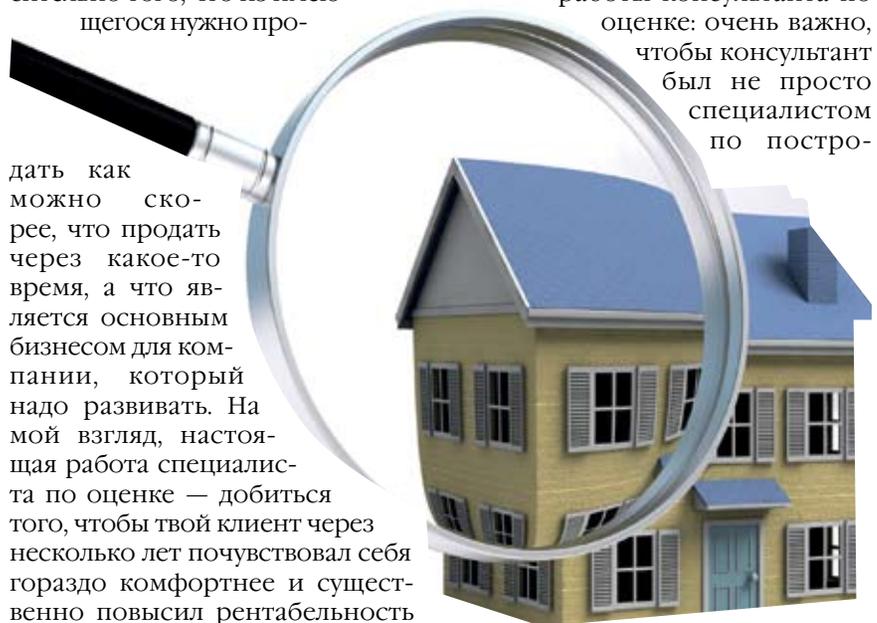
Мы помогли многим крупным компаниям существенно улучшить их финансовое положение, осуществив программу реструктуризации бизнеса. Типичной для многих наших корпораций является такая ситуация, когда инвестиции делаются не в интересах бизнеса, а по принципу: есть возможность подешевле купить, давайте купим. Поэтому за послед-

ние несколько лет они обросли непрофильными активами. Главное — понять, что с ними делать. Надо сосредоточиться на чем-то, что в будущем принесет компании максимальную прибыль, а собственнику — наибольшее моральное удовлетворение. Задача специалиста — провести структурный анализ компании, определить, что у нас есть, в каких отраслях, в каком состоянии эти сегменты, а затем на выходе дать совет относительно того, что из имеющегося нужно про-

дать как можно скорее, что продать через какое-то время, а что является основным бизнесом для компании, который надо развивать. На мой взгляд, настоящая работа специалиста по оценке — добиться того, чтобы твой клиент через несколько лет почувствовал себя гораздо комфортнее и существенно повысил рентабельность

своих предприятий, а не просто штамповать формальные отчеты, которые помогают решать какие-то задачи одного дня. Вторая группа задач, которую я обозначил, — работа с кредиторами, в основном с банками. Этим нам тоже приходится заниматься.

Все начинается с анализа качества кредитного портфеля, который зачастую проводится в связке с таким видом консалтинга, как Due Dilligence (комплекс мер по оценке рисков при покупке бизнеса). Просматриваются кредитные дела, анализируется вероятность возврата долга, состояние заемщиков, а дальше идет работа с конкретными заемщиками. Прежде всего банк хочет знать, что дальше делать с этими заемщиками. Можно, например, провести переговоры о реструктуризации долга, если есть уверенность в том, что заемщик выживет и с ним будет все хорошо, надо только ему помочь, а не давить, не выжимать из него последнее. Но чтобы в этом убедиться, банку нужен консультант, который разбирается в данной конкретной отрасли и может сказать, насколько реален бизнес-план должника и какие у него перспективы. И тут мы обращаемся к ключевому аспекту успешной работы консультанта по оценке: очень важно, чтобы консультант был не просто специалистом по постро-



ению табличек в Excel и анализу входящих данных, а мог грамотно проанализировать то, что лежит в основе этих табличек. Поэтому мы приглашаем в нашу команду людей, которые изначально, возможно, не очень сильны в оценке, но зато поработали в индустрии финансовыми директорами или техническими специалистами.

Если становится ясно, что предприятию не избежать банкротства и единственный шанс для него — расстаться с предметом залога, который обозначен в договоре, то начинается работа

## Нашим серьезным прорывом является работа с большими инвестиционными портфелями недвижимости.

с портфелем залогов. С активами должников работают такие, например, банки, как Сбербанк-Капитал, ВЭБ, аналогичные менее крупные подразделения других банков, и всем им необходимо принимать решение: что лучше продать как можно скорее, а что имеет смысл оставить и попробовать развивать, потому что со временем это может принести больше денег. А если развивать, то как, в каком направлении? Здесь необходимо и финансовое моделирование, и разработка стратегии, то есть тот самый инструментарий, которым в принципе владеет любой оценщик, но не всегда, скажем так, понимает, как его наиболее эффективно и интересно применить.

*Как в компании PwC формируются профессиональные компетенции оценщиков?*

Мы идем по пути подготовки специалистов в области корпоративных финансов, а не просто оценщиков. На начальном уровне набираем ребят не только с экономическим, но и с техническим, физико-математическим образованием (например, из МГУ или Бауманки) — как правило, среди таких ребят есть много талант-

ливых кандидатов. Они достаточно быстро схватывают нашу специфику, связанную с применением стандартов учета, математических моделей и теории корпоративных финансов. Эти ребята учатся и на практике, и в ходе тренингов, которые проходят в России и за ее пределами. И через два-три года формируется специалист, который хорошо знает весь процесс оказания услуг, связанных с консультированием в области корпоративных финансов, — это и слияния и поглощения (M&A), и оценка как один из этапов сопровождения сделок, и привлечение фи-

нансирования, в том числе анализ предприятий на стадии финансового оздоровления, на стадии банкротства и т.д. Следующий этап профессионального роста тоже очень важен, лично я считаю его ключевым. Это специализация на конкретных отраслях. Зачастую специалисты широкого профиля говорят, что они умеют все. Но на самом деле в конкретных отраслях народного хозяйства они разбираются недостаточно хорошо. И путь, по которому, как мне кажется, нужно идти, — специализация, формирование команд, занимающихся конкретными отраслями, например только банками или страховыми компаниями, недвижимостью или металлургическими компаниями. Такие специалисты хорошо понимают, как работает бизнес соответствующего профиля.

*Отраслевика?*

Да. Те, кто говорит на одном языке с руководителями предприятий. Они могут определить, например, адекватность бизнес-плана или стратегии, дать дельный совет.

Это направление подготовки специалистов придумали не мы, точно так же организована система подготовки кадров во многих западных консалтинговых компаниях. Там редко встретишь чисто оценочную компанию, чаще это консалтинговые бутики, заточенные на широкую консультационную работу, на разработку стратегии, на корпоративные финансы, а не на исключительно оценочную деятельность.

*Вопрос касается массовой индивидуальной оценки недвижимости. У Вас есть свои корпоративные разработки или Вы используете стандартные методики?*

У нас, безусловно, есть свои ноу-хау, но в принципе подходы к оценке те же самые, что и в других компаниях. Это либо доходный подход, связанный с построением моделей дисконтированных денежных потоков, либо сравнительный подход, связанный с анализом рыночных ставок, аренды, продажи и т.д. Если мы говорим о массо-



вой оценке, то нельзя забывать, что она может иметь разный масштаб. На мой взгляд, нашим

серьезным прорывом является работа с большими инвестиционными портфелями недвижимости. На базе достаточно простых программных средств мы создали модели, которые позволяют эффективно анализировать имеющиеся портфели уже готовых объектов либо девелоперские портфели. Разрабатывая этот продукт, мы сотрудничали с несколькими крупными девелоперскими компаниями. Сейчас он позволяет решать задачи массовой оценки нескольких десятков, а иногда и сотен инвестиционных проектов или объектов недвижимости, которые нужно анализировать в динамике. Это сотни миллионов и миллиарды долларов инвестиций. Нам приходилось участвовать в подобных проектах за рубежом, в частности в Великобритании, и сегодня мы пытаемся внедрять массовую оценку в России. Я очень надеюсь, что ею заинтересуются руководители регионов и городов. Посмотрим, как будет обстоять дело с кадастровой оценкой. Нам это интересно с учетом того, что мы имеем очень большие базы данных по стоимости разных видов недвижимости в различных регионах РФ. У нас есть возможность очень быстро перенять зарубежный опыт и использовать его здесь, привезти специалистов, адаптировать к российским условиям модели, разработанные на Западе. Практика покажет, насколько это будет востребовано в России.

*Такую базу данных и такие методики надо постоянно совершенствовать. У Вас, наверное, есть свой информационный центр, который играет важную роль в компании?*

Естественно. Эта база формировалась не один день. Оценочное подразделение компании проверяет работу, которую делают другие оценщики для наших аудиторских клиентов. Это сотни, если не тысячи отчетов каждый год. Оптимально организовать такой процесс помогает наша

база данных. Она пополняется и регулярно обновляется — информация очень быстро устаревает. Этим на более или менее постоянной основе занимаются специалисты. Столь полные базы данных есть у нас и еще, может быть, у нескольких компаний, специализирующихся на недвижимости.

*Насколько Россия инвестиционно привлекательна сейчас, после кризиса?*

Россия, безусловно, продолжает оставаться инвестиционно привлекательной. С точки зрения

## **Нужна стабильность во всех сферах, которые влияют на деятельность бизнеса, понятная и прозрачная политика в области приватизации объектов.**

ключевых факторов, обуславливающих дальнейший рост привлекательности нет ничего нового — те, кто планирует здесь работать, хотят понять правила игры: законодательные требования, систему налогообложения и т.д. Нужна стабильность во всех сферах, которые влияют на деятельность бизнеса, понятная и прозрачная политика в области приватизации объектов с тем, чтобы было ясно, на каких условиях деньги приходят в страну. Инвестор хочет быть уверен, что не потеряет эти деньги в одночасье из-за того, что вдруг изменятся правила игры. Совершенно очевидно, что по сравнению с недавним прошлым ситуация в нашей стране стала гораздо стабильнее. Положительная динамика налицо. Интерес к России есть, интерес немалый, компании и частные инвестиционные фонды, большие корпорации смотрят на Россию как на объект долгосрочных встречных инвестиций.

*Могли бы Вы оценить эффективность СРО? Как Вы думаете, СРО сегодня в полной мере*

*используют предоставленную демократию или они все еще действуют с оглядкой на государственный надзор и контроль?*

Непростой вопрос. На мой взгляд, пока система саморегулирования еще не заработала эффективно. Возможно, оценочное сообщество не было готово к таким резким переменам и не смогло сразу перестроиться. У меня складывается ощущение, что некоторые саморегулируемые организации больше заботятся о собственных интересах и об интересах своих ключевых

членов, чем о развитии оценочной деятельности в России целом. И очень бы хотелось, чтобы было как можно меньше внутрикорпоративных разногласий и дискуссий. Сегодня необходимо улучшать законодательную базу и совершенствовать методики оценки. Как я упомянул, нам приходится тратить много сил на проверку работ оценщиков. Должен сказать, что качество этих работ очень разное. Иногда, особенно в некоторых регионах, выполняются отчеты, совершенно не отвечающие современным требованиям с точки зрения детальности проработки информации, расчетов и т.д. И тем не менее мне кажется, что сегодня есть определенные позитивные сдвиги. Национальный совет по оценке заработал более эффективно, стали приниматься новые нормативные документы, был утвержден новый стандарт. Российские оценщики должны учиться мыслить в другом формате. Сегодня уже не каждый сам за себя, а мы все вместе отвечаем за нашу профессию, за то, как ее воспринимает рынок. ■

ПЭС 10211/21.10.2010