

немного снизилась. Есть еще одна сфера, которая может испытать бум, — консалтинг и обновление систем риск-менеджмента и оценки рисков в компаниях и банках. Я думаю, как только рынки слегка стабилизируются, сразу начнется активный процесс пересмотра рисков и методик их оценки — а это потребует обновления IT, аналитической базы и т. д. Это может стать драйвером роста и для консультантов», — заключает Павел Самиев.

ВЫБОР АКТИВА Финансовый кризис продолжает набирать мощь. В результате растет активность на рынке слияний и поглощений. В этих условиях, как считают специалисты, будет расти доходность бизнеса по консультированию сделок M&A.

«У зарубежных компаний, планирующих развивать бизнес в России, существует два пути — подобрать команду опытных менеджеров, знакомых с особенностями местного рынка, либо найти надежных партнеров. Мы видим, что в большинстве сделок с иностранными стратегическими инвесторами владельцы российских компаний продают не весь бизнес, а только контрольный пакет, обычно более 70–80%. Это делается для того, чтобы оставить у руля владельцев и топ-менеджеров (часто это одни и те же люди) и обеспечить в переходный период эффективное управление бизнесом», — отмечает Майкл Кнолл, партнер, руководитель группы по сопровождению сделок слияния и поглощения PricewaterhouseCoopers.

Большинство специалистов предсказывает ускорение процесса консолидации в ряде отраслей, где компании, имеющие прочное финансовое положение, будут поглощать менее устойчивых в финансовом отношении конкурентов. При этом уровень долговой нагрузки будет являться одним из наиболее важных факторов: компаниям, над которыми висит угроза невозможности обслуживания долга, будет очень трудно добиться хорошей цены и выгодных условий сделки. На цену компаний будут также влиять тенденции на рынке ценных бумаг и оценочные показатели котированных компаний.

«Всплеск M&A-сделок уже пошел, это заметно даже на фоне начавшегося бизнес-сезона. Самое любопытное, что на этом рынке появились более мелкие участники. Можно ожидать уменьшения суммы «средней сделки» на фоне полутора-двухкратного роста числа трансакций. Намечившийся кризис на рынке заимствований неминуемо подтолкнет часть компаний к продаже, особенно в секторах с невысокой рентабельностью. Такие клиенты уже начали обращаться к нам», — рассказывает Андрей Сулов, директор практики финансового консультирования группы «БДО Юникон».

Специалисты также отмечают увеличение количества немонетарных сделок, особенно в сегменте операционного бизнеса. Растет и доля сделок, связанных с поглощением крупными компаниями своих более мелких конкурентов, что особенно характерно для региональной практики. «Основными мотивами таких сделок являются резкое сокращение оборотного капитала компаний, отсутствие средств для дальнейшего развития, утрата позиций на

рынке и, самое главное, непосильное долговое обременение на фоне затруднений с быстрым перекредитованием или дополнительным привлечением средств», — объясняет Андрей Сулов. По его мнению, порой лучше вовремя сообщить банку о трудностях с расчетами и вместе с ним вступить в переговоры с покупателем, чем спешно готовить и закрывать сделку самостоятельно.

Как считают эксперты, одновременно с этим вырастет риск ситуаций с сокрытием или недоучетом обязательств (в том числе претензий и решений судов) и попытками вывода (или сокрытия) ликвидных активов. Далеко не все активы хорошо подготовлены к продаже. Поэтому во время торгов продавцы все чаще соглашаются на дисконт. В такой ситуации профессиональная подготовка и сопровождение сделки может существенно уменьшить последующие риски, связанные с приобретенным активом.

Сергей Аслибекян допускает, что в ближайшее время изменится профиль рынка M&A: «Вряд ли можно ожидать массы глобальных сделок. В первую очередь это связано с недостатком ликвидности. Крупные инвестбанки, фонды уйдут с крупных сделок и сосредоточатся на средних и даже небольших сделках. Я полагаю, что многие устремятся в такую нишу, где глобальные игроки до сих пор не присутствовали», — в сектор среднего бизнеса. Больше внимания будет уделяться вопросам финансовой устойчивости и способности бизнеса генерировать положительное cash-flow.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ Специалисты выделяют несколько основных бизнес-стратегий, которые будут использоваться при совершении сделок M&A. Чаще других упоминаются поиск стратегических инвесторов внутри страны, поглощение конкурентов, продажа бизнеса зарубежным игрокам, выход на региональные и международные рынки, объединение бизнесов, выделение и сохранение наиболее эффективной части бизнеса и ликвидация менее жизнеспособных его частей и т. д.

При этом государство усилит участие в компаниях и банках. «Основными приоритетами в краткосрочной перспективе будут внутривнутрироссийские сделки с целью дальнейшей консолидации той или иной отрасли, а также дальнейшее приобретение российскими компаниями недооцененных зарубежных активов. Зарубежные игроки могут приостановить планировавшийся выход на российский рынок как по финансовым, так и по политическим причинам», — подчеркивает директор КРМГ в России и СНГ Владимир Лизунов.

Ряд экспертов полагает, что финансовый кризис не заставит крупные компании, принявшие решение о консолидации активов в интересующих их отраслях и рынках, пересмотреть стратегию. «Изменение (смещение) сроков, цены, формы сделок вполне возможно. Какая-то часть сделок станет несвоевременной или нецелесообразной (субъекты сделки могут даже поменяться местами), но основная масса пойдет своим чередом, особенно в реальном секторе экономики», — полагает Андрей

Сулов. По его мнению, компании, которые планировали привлечение иностранного инвестора как инструмента выхода на новые рынки, диверсификации страновых рисков или получения доступа к новым технологиям, не откажутся от реализации своих намерений.

Наилучшие шансы воспользоваться трудным положением зарубежных конкурентов и купить по дешевке бизнес за границей, по мнению большинства экспертов, имеют крупные российские компании из сектора металлургии и ТЭК.

ВЫБОР ЖЕРТВЫ Как считают эксперты, во время кризиса пострадали в основном те компании и предприятия, в общей структуре капитала которых высокая доля заемных средств, а активы характеризуются низкой ликвидностью. Под ударом оказались и предприятия, полагающиеся на стабильную или возрастающую рыночную стоимость своих финансовых активов, а сейчас оказавшиеся под угрозой ликвидации. Рефинансировать крупные задолженности в нынешних условиях — задача сверхсложная.

«Вероятность банкротств велика. В этих случаях профессиональные консультанты становятся советниками по делам о возможной финансовой несостоятельности и работают со своими клиентами по вопросам путей преодоления банкротства», — говорит Тони Томпсон, старший партнер по развитию консультационных услуг КРМГ в России и СНГ.

«С трудностями столкнутся компании, работающие в сфере розничной торговли, девелоперы, банки и инвестиционные компании. Можно ожидать, что наибольшие проблемы возникнут у небольших и средних компаний, а также компаний, проводивших рискованную финансовую политику», — замечает Александр Ивлев. Юрий Коваль добавляет к этому списку и страховщиков.

ВЫБОР КОНСУЛЬТАНТА По прогнозу некоторых российских участников рынка, часть клиентов, особенно в регионах, может уйти во время кризиса от «грандов» к менее известным, но давно работающим консультантам. В первую очередь так могут поступить клиенты, которые пользовались услугами лидеров рынка ради престижа, а теперь, когда «каждая копейка на счету», решили не переплачивать за громкое имя.

Однако Майкл Кнолл думает иначе: «„Большая четверка“, оказывая большой спектр услуг (аудиторские, налоговые, юридические и консалтинговые услуги), в условиях финансового кризиса, скорее всего, будет чувствовать себя уверенно. В будущем потенциальные клиенты станут более внимательно относиться к выбору провайдера услуг, принимая во внимание то, что некоторые из них, например провайдеры услуг по слиянию и поглощению, потеряли свой бизнес или понесли серьезный урон в результате кризиса».

По оценке Криса Барретта, в условиях финансового кризиса преимущества будут иметь консалтинговые компании, способные предложить клиентам полный спектр

услуг. Как тут не вспомнить мнение председателя совета директоров Deloitte Джона Коннолли, который в интервью российской деловой газете говорил, что рынку пошло бы на пользу расширение «большой четверки» ведущих аудиторских фирм мира до «пятерки» и даже «шестерки».

По словам Сергея Аслибекяна, преимущества будут иметь те консалтинговые организации, у которых развиты услуги по recovery and reorganization, управлению рисками.

На выбор консультанта наверняка повлияет и российский менталитет. На Западе в период кризиса компания для своего оздоровления скорее наймет консультанта из специализированной фирмы McKinsey или Boston Consulting Group, чем из структур «большой четверки». Конечно, такое разделение труда — дань зарубежной практике, а не показатель квалификации сотрудников разных компаний. В России таких традиций нет, поэтому здесь компании могут одновременно пользоваться ресурсами и узкоспециализированных, и многопрофильных консультантов.

ВЫБОР ПРОГНОЗОВ Некоторые эксперты обратили внимание на возможные негативные последствия нынешнего кризиса для рынка консалтинга.

«Возможно уменьшение объема рынка услуг аудита и консалтинга в финансовом учете и отчетности по МСФО, проектном финансировании, организации сделок слияний и поглощений, а также сопровождении сделок (оценка, экспертиза качества объектов сделок, то есть дью дилидженс, консультирование по структуре сделки, в том числе ее налоговым и юридическим аспектам, услуги интеграции приобретенных объектов в бизнес-структуру покупателя и ряд других). Правда, как показывает практика, сейчас количество сделок с низко оцененными активами, наоборот, растет. Потом, когда основные «дешевые» покупки будут сделаны, настанет время их подготовки для перепродажи или интеграции в существующий бизнес. Соответственно, повысится спрос на все те услуги, которые, возможно, могут испытать кратковременное давление со стороны объема спроса и цены предложения», — предупреждает Юрий Коваль.

Однако помимо «минусов» есть и «плюсы». Специалисты предсказывают новый всплеск интереса к информационным технологиям. Их ценность возрастает, когда есть реальные проблемы с эффективностью бизнеса, с конкурентоспособностью. Если же в отраслях нет серьезной конкуренции, маржа высока, то нет и особой нужды внедрять системы управления, чтобы точно посчитать издержки и сэкономить.

Поэтому кризис в определенном смысле поспособствует дальнейшему развитию и формированию рынка, так как эффективность IT-консалтинга как инструмента управления особенно очевидна в ситуациях, когда необходим жесткий контроль над расходами и гибкое управление затратами. Сергей Мацоцкий, например, уверен в том, что «кризис поможет отечественному бизнесу оценить истинную роль IT для управления предприятием». ■

«ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРОБЛЕМЫ, НО И ВОЗМОЖНОСТИ»

О том, что даже нынешний кризис не способен остановить рынок консалтинговых услуг, и о том, как консалтинг приобретает особую популярность, в интервью корреспонденту ВG рассказал директор департамента управленческого консалтинга компании IBS ДМИТРИЙ САДКОВ.



BUSINESS GUIDE: Какие поправки вы можете сделать на нынешний финансовый кризис в стране? Ведь реальный сектор экономики может распрощаться с дешевыми кредитами, следствие чего — снижение бюджетов и спроса на консалтинг.

ДМИТРИЙ САДКОВ: Клиенты российского консалтинга займутся мобилизацией всех видов ресурсов, будут «резать» инвестиции в развитие, сокращать направления с низкой финансовой эффективностью. Разумеется, все это отразится и на рынке

консалтинга и ИТ. Но финансовый кризис — это всегда не только проблемы, но и возможности: экономическая нестабильность — серьезный повод для того, чтобы провести детальную ревизию собственных бизнес-процессов, оптимизировать их, найти новые, скрытые до сегодняшнего дня возможности для экономии и ресурсы для роста.

Объем расходов на консалтинговые услуги может быть меньше прогнозных цифр на 2008 год, но некоторые виды консалтинговых услуг останутся востребованными. По нашим прогнозам, это услуги по оценке отдельных инвестиционных проектов и оптимизации инвестиционных программ; услуги по реструктуризации холдинговых компаний, оптимизации их направлений бизнеса, численности персонала; услуги по разработке среднесрочных стратегий с учетом кризисной обстановки.

BG: Какие виды консалтинга сейчас особенно востребованы, до каких рынков еще «не дозрел»?

Д.С.: По нашему опыту наиболее востребованным сейчас является финансовый и ИТ-консалтинг. Постепенно в «доходный» сегмент переходит и HR-консалтинг. Наш HR-консалтинг специализируется в области, связанной с экономикой труда: нормированием, разработкой грейдовых систем, выстраиванием систем мотивации, унификацией и методической подготовкой к внедрению HR-модулей. Сейчас активно развивается направление, связанное с управлением знаниями.

В сфере HR-консалтинга мы работаем в основном с крупными холдингами, образовавшимися в результате процессов слияния, особенно в энергетике, машиностроении, телекоммуникациях. Бывшими советским госпредприятиями с устаревшими тарифными сетками и двумя сотнями видов доплат требуется навести порядок в оплате труда.

Второй источник спроса на HR-консалтинг — банки, развивающие розничное кредитование. Им крайне необходима уни-

фицированная система управления персоналом, в частности система мотивации и оплаты труда, чтобы не потерять управляемость и контролировать качество сервиса.

Впрочем, пик спроса на HR-консалтинг впереди — года через два-три. Пока здесь происходит то же самое, что можно было наблюдать пять-семь лет назад в области финансового консалтинга. Мало завладеть материальным активом — нужно уметь им управлять. Постепенно компании осознают, что эта же формула справедлива и по отношению к человеческим ресурсам, тем более что опытных специалистов на рынке катастрофически не хватает.

Другие потенциальные драйверы рынка — ИТ-консалтинг, внутренний аудит, управление производственными системами и цепочками поставок. Дальнейшее их развитие непосредственно связано с растущим вниманием компаний к управлению своими затратами и увеличению эффективности своей деятельности. Эти направления сейчас крайне востребова-

ны, так как позволяют клиенту реализовать колоссальные возможности по повышению эффективности и сокращению затрат. При этом на рынке пока очень мало высокоуровневых специалистов, что создает нам дополнительное конкурентное преимущество.

BG: Российские ИТ-компании чуть ли не поголовно включают в свой портфель услуги управленческого консалтинга. На что расчет?

Д.С.: Во-первых, на то, что основные заказчики ИТ-услуг — это принимающие решения топ-менеджеры, которые не готовы разговаривать только на языке ИТ, а предпочитают язык бизнеса. Для выстраивания с ними эффективного взаимодействия нужно говорить о бизнес-задачах и обеспечивать их поддержку ИТ-решениями. Во-вторых, присутствует и естественное желание любой сервисной компании расширять свои компетенции — от внедрения приложений до бизнес-консультирования, с одной стороны, и до поставок техники, с другой.