

ПОТРЕБНОСТИ И ЦЕЛИ ИНВЕСТОРОВ В СЕКТОРЕ ПРОБЛЕМНЫХ АКТИВОВ

Лев Третьяков «РОЭЛ. Управление проектами»
Алексей Луковенко ГК «РОЭЛ»

Москва, 2009



ОТРАСЛИ, ИНТЕРЕСНЫЕ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

НАИБОЛЕЕ УСТОЙЧИВЫ К КРИЗИСУ

- ❑ Пищевая промышленность, сельскохозяйственная переработка.
- ❑ IT и высокотехнологичный бизнес.
- ❑ Поиск инвестора на непрофильные активы должника.

БОЛЕЕ ДОХОДНЫ, МЕНЕЕ УСТОЙЧИВЫ

- ❑ Девелопмент, строительство.
- ❑ Машиностроение, производственная промышленность.
- ❑ Электроэнергетика.

**ВЫБОР МЕЖДУ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РАЗЛИЧНЫЕ ОТРАСЛИ
ЗАВИСИТ ОТ СТРАТЕГИИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ
И СТЕПЕНИ ПРИЕМЛЕМОГО РИСКА.**



УСЛОВИЯ УСПЕШНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОБЛЕМНОГО АКТИВА

ЦЕЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ – формирование стабильного денежного потока на предприятии, сохранение работающего производства и стоимости бизнеса

- сохранение актива в условиях кризиса;
- вывод компании на безубыточный уровень, возвращение в зону эффективной экономики,
- повышение жизнеспособности и устойчивости,
- сохранение отношений с партнерами (кредиторами и контрагентами).

Создание краткосрочной и среднесрочной стратегии развития предприятия

Привлечение сторонних экспертов и консультантов (разработка стратегии, независимая экспертиза, контроль)

Формирование компетентной управленческой команды для реализации программы реструктуризации.

«Силовые линии». Жесткость и воля к выполнению плана реструктуризации. Активное участие различных групп заинтересованных в реструктуризации

Опыт группы компаний «РОЭЛ»:
проведено более 100 проектов реструктуризации компаний



ПРОБЛЕМНЫЙ АКТИВ: ПОСТАНОВКА ДИАГНОЗА

- ◆ Падение стоимости актива, снижение ликвидности непрофильных активов и т.д.
- ◆ Финансовые проблемы - острый дефицит оборотного капитала; высокая закредитованность. Увеличение процентной ставки по кредитам. Задолженности по налогам, перед бюджетными и внебюджетными фондами.
- ◆ Маркетинговые проблемы – потеря доли рынка. Падение спроса на продукцию, заказов на услугу (сбыт); рост дебиторской задолженности; удорожание продукции/услуг поставщиков... Низкая ликвидность продукции в условиях бартера.
- ◆ Проблемы менеджмента. Неэффективная система управления, потеря квалифицированных кадров (задолженности по заработной плате и сокращение числа сотрудников)
- ◆ Высокая социальная нагрузка предприятия (градообразующее, на балансе социальные объекты и т.д.) – проблемы с местными Администрациями.



ПОТРЕБНОСТИ И ЦЕЛИ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА

КРЕДИТОРЫ

- Сохранить деньги, выданные в кредит.
- Получить прибыль с выданных в кредит денег.

СОБСТВЕННИКИ

- Сохранить актив.
- Заработать деньги в условиях кризиса.

ПОСТАВЩИКИ

- Остановить рост дебиторской задолженности.
- Получить деньги за поставленную услугу.

ПОКУПАТЕЛИ

- Сохранить поставщика в цепочке.
- Снизить либо не увеличить издержки.

АДМИНИСТРАЦИЯ РЕГИОНА

- Сохранить налогоплательщика.
- Сохранить рабочие места в регионе.

ИНВЕСТОРЫ, ГОТОВЫЕ ВЛОЖИТЬ СРЕДСТВА В ПРОБЛЕМНЫЕ АКТИВЫ

- Вложить средства в компанию с хорошей перспективой роста после стабилизации.
- Получить прибыль на вложенные средства.

КОНСУЛЬТАНТЫ

- Заработать на проблемных активах.
- Заработать на реструктуризации долгов.



КРЕДИТОРЫ: ВОЗВРАТ ДЕНЕГ

ВАРИАНТ 1

- ❑ Реструктуризация имущества, долгов и других обязательств должников.
- ❑ Поиск стратегического инвестора на бизнес.
- ❑ Поиск инвестора на непрофильные активы должника.



- ❑ Согласование графика погашения долга и процентов.
- ❑ Возврат большей части или всей суммы долга в течение 5-ти лет.

ВАРИАНТ 2

- ❑ Досрочное взыскание.
- ❑ Банкротство.
- ❑ Реализация залога.
- ❑ Повышение процентной ставки.



Статистика показывает: за 10 лет в России возврат в ходе процедуры банкротства составляет 5-7% от суммы долга (в течение 2-х лет).
Оценка экспертов: до 50% российских компаний пройдут процедуру банкротства, в том числе для спасения бизнеса.



ИНВЕТОРЫ: ВЛОЖЕНИЕ С ПРИБЫЛЬЮ

ВОЗМОЖНОСТИ ИНВЕТОРА

- Покупка долга компании с дисконтом или в рассрочку;
- Покупка акций компании с дисконтом или в рассрочку;
- Инвестирование в оборотный капитал компании.



ПОТРЕБНОСТИ

- Оценка бизнеса перед вложением.
- Квалифицированная команда управленцев для проведения реструктуризации и усиления менеджмента компании.

Получение прибыли от вложений:

1 этап – реструктуризация бизнеса и долгов предприятия.

2 этап – поиск покупателя на непрофильные активы и на бизнес в целом.

◆ **Длительность инвестиции – от 2-х лет.**



КОНСУЛЬТАНТЫ: ЗАРАБОТОК НА ПРОБЛЕМАХ

ВАРИАНТ 1

Работа на собственника

- Оплата от роста маржинальной прибыли.
- Оплата от роста стоимости актива.



ОПЫТ ГК РОЭЛ

- ❑ Салаватстекло
- ❑ Ликонф
- ❑ КАМАЗ
- ❑ Волгоградский завод керамической плитки

ВАРИАНТ 2

Работа за долю

- Вместо продажи услуг – долевое участие.
- Возможность создания крупного актива.



ОПЫТ ГК РОЭЛ

- ❑ Муромский радиозавод
- ❑ Ликонф
- Созданы:
- ❑ Владимирский текстиль
- ❑ концерн РУСЭЛПРОМ

ВАРИАНТ 3

Работа на кредитора

- Оплата – процент от суммы возврата долга.



ОПЫТ ГК РОЭЛ

- ❑ Еврофинанс-Моснарбанк
- ❑ банк ВОЗРОЖДЕНИЕ



ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ПРОБЛЕМНЫЙ АКТИВ: ОАО «ЛИКОНФ»

Липецкая кондитерская фабрика ОАО «Ликонф» - крупный региональный производитель кондитерских изделий. Фабрика начала свою деятельность в 1966 году.

Положение в 1998 году :

- Кредиторская задолженность перед поставщиками и партнерами в размере 100 млн. рублей.
- Задолженность по заработной плате - 4 месяца.
- Загрузка мощностей - около 20% (200 тонн изделий в месяц). Оборот - максимум \$ 200 тыс. в месяц.

Проект реструктуризации

- ❑ Проведена реструктуризация долгов в объеме 100 млн. рублей на срок 5 лет
- ❑ Возвращение дебиторской задолженности
- ❑ Снижение себестоимости продукции
- ❑ Сокращение отходов производства
- ❑ Улучшение качества продукции, сокращение доли брака
- ❑ Введение в ассортимент новых востребованных рынком видов продукции (карамель)



Результат

- ❑ Рост оборота фабрики, по итогам проекта превысил \$ 400 тыс.в месяц.
- ❑ Расширение рынков сбыта продукции, количество торговых компаний, закупающих продукцию возросло до 3000.
- ❑ Мощность фабрики доведена до 80 тыс. тонн кондитерских изделий в год
- ❑ Более 250 наименований продукции выпускается.

В 2001 году ОАО «Ликонф» был приобретен крупнейшим производителем кондитерских изделий в Украине — кондитерской корпорацией «Roshen»



ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ПРОБЛЕМНЫЙ АКТИВ: ГК «ДСК» (Краснодарский край)

Краснодарский домостроительный комбинат - с 1947 года крупнейший производитель стройматериалов и застройщик на Кубани. В 2007 году группа РОЭЛ приобрела ГК ДСК, консолидировав 75% акций.

Положение в 2007 году :

- Заморожено 15 объектов;
- **Долговые обязательства в сумме составили более 3 млрд. рублей;**
- ФНС подала иск о банкротстве;
- **3500 дольщиков, ожидающих квартиры с 2002 года;**
- Дефицит оборотного капитала составил 681 млн. руб.. Годовой оборот 475 млн. руб.;
- Выпуск панельных изделий в объеме 50 тыс. м2; при проектной мощности в 140 тыс. м2

Проект реструктуризации

- Разработан план реструктуризации предприятия (РОЭЛ Консалтинг);
- Произведена смена менеджмента;
- Погашена годовая задолженность по заработной плате (до покупки РОЭЛом);
- Реструктуризованы обязательства перед Крайинвестбанком и бюджетами;
- Найдены стратегические партнеры – потребители ЖБИ.



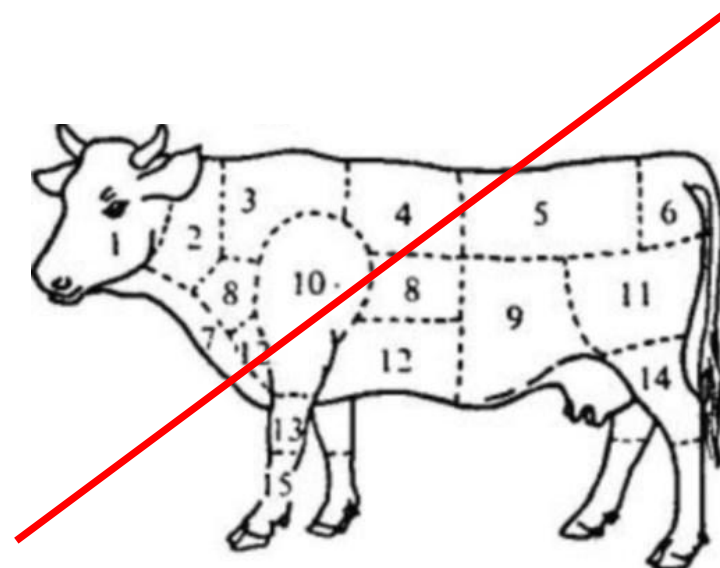
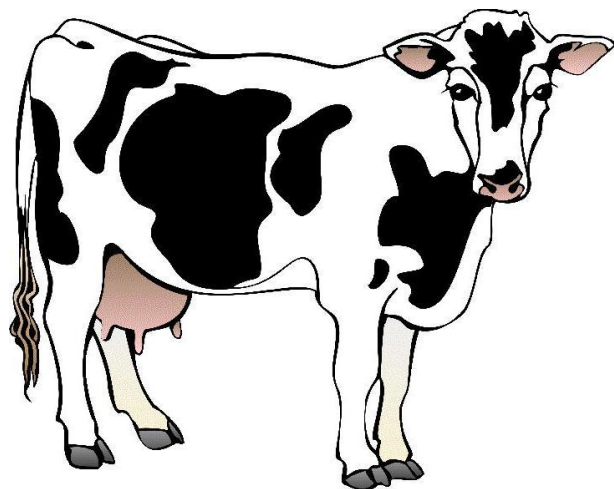
Результат

- Количество объектов незавершенного строительства в ДСК снизилось втрое;
- Количество дольщиков, ожидающих квартиры с 2002-2005 г. сократилось с 3500 до 1000 чел.;
- Завод ЖБИ вышел на производственную мощность 100 тыс. м2 панельных в год;
- В 2008 году начато освоение новых стройплощадок, возобновлено строительство жилья эконом-класса.

В 2009 году к предприятию проявили интерес крупные инвесторы строительного рынка, ведутся переговоры о продаже завода.



РЕЗЮМЕ



Сохранение актива:

- проведение диагностики;
- реструктуризация долгов и бизнеса.

Ликвидация актива:

проведение процедуры банкротства
в интересах кредиторов (возврат 5-7%) или в
интересах должника.



РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ:

- ❑ Реструктуризация долговых обязательств (максимизация ликвидности, минимизация рисков), изменение модели финансирования;
- ❑ Переориентация производства, смена линейки;
- ❑ Избавление от непрофильных активов...

УПРАВЛЕНИЕ:

- ❑ Разработка активной/агрессивной стратегии развития;
- ❑ Пересмотр кадровой политики
- ❑ с учетом охлажденного рынка труда;
- ❑ Усиление менеджмента

ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ:

- ❑ Фонды выкупа основных и непрофильных активов, выкупа долговых обязательств (на условиях вхождения в капитал, долговое финансирование и т.д.).
- ❑ Привлечение бизнес-ангелов.

КОНСОЛИДАЦИЯ:

- ❑ Поглощение более слабых игроков на профильном рынке – укрепление позиций за счет экстенсивного роста;
- ❑ Слияние с более устойчивыми и сильными игроками рынка.

ИНСТРУМЕНТЫ:

- ❑ Отсрочка платежей ;
- ❑ Использование бартерных схем, взаимозачетов и векселей.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

109029, Москва, ул. Нижегородская, дом 32, корп. 15

Телефон: (495) 786-36-90

Факс: (495) 786-36-91

www.roel.ru

**Исполнительный директор
«РОЭЛ. Управление проектами»
Лев Третьяков**

**Директор по инвестициям
Группы компаний «РОЭЛ»
Алексей Луковенко**

