

НАЧАЛО НОВОЙ ЭРЫ В КОРПОРАТИВНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ СОЮЗОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОБЛЕМНЫХ
КРЕДИТОВ



УЧАСТНИКИ ОПРОСА

В % ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ



73%

БАНКОВ, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ
В ОПРОСЕ, СЧИТАЮТ, ЧТО
ПРОДАЖИ ПРОБЛЕМНЫХ
КРЕДИТОВ ИНВЕСТИЦИОННЫМ
ФОНДАМ БУДУТ РАСТИ

1. Специалисты по управленческому консалтингу, юристы, конкурсные управляющие, директора по реструктуризации (CRO) и т.д.

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемые читатели,

Можно ли сказать, что в корпоративной реструктуризации наступил переломный момент?

До недавнего времени банки, служившие источником финансирования, были движущей силой большинства процессов оптимизации и реструктуризации. Если клиент оказывался в кризисной ситуации, они посылали своих экспертов, чтобы решить проблему, одновременно с этим сокращая или изолируя риски, связанные с таким заемщиком. При позитивном сценарии должник возвращался в нормальное состояние и погашал задолженность в соответствии с графиком.

Однако ситуация меняется. Реструктуризация проблемных кредитов становится для банков все сложнее, поскольку наличие таких активов ведет к более пристальному вниманию и повышенным требованиям к балансу со стороны надзорных органов и регуляторов. Тем не менее, новые условия – это возможность для инвестиционных фондов, которые располагают не только существенной ликвидностью, но и готовы приобрести и реструктурировать кредиты. В отличие от банков они видят возможность получить прибыль от финансового оздоровления проблемных заемщиков, поскольку при восстановлении кредита растет и его стоимость, превышая цену покупки в несколько раз.

Будет ли эта тенденция набирать силу в ближайшие годы? Какие факторы будут способствовать активной деятельности инвестиционных фондов? Требуются ли специализированные платформы и инструменты для ускорения продажи и реструктуризации проблемных кредитов? Приведет ли это к глубинным изменениям в экосистеме реструктуризации?

В нашем отчете мы постарались ответить на эти вопросы. В основе данной публикации лежит опрос экспертов по реструктуризации и представителей корпоративного сектора, который мы провели в Европе. Мы дополнили его собственной аналитикой и оценкой наших специалистов. Надеемся, материалы отчета будут вам интересны и полезны.

С уважением,

Лутц Йеде



Д-р Лутц Йеде

Руководитель направления корпоративной реструктуризации



KN ↔ 23 4 8 2 8

KN ↔ 23 4 8 2 8

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....6

Банки и фонды прямых инвестиций имеют взаимодополняющие возможности и общую заинтересованность в помощи компаниям, оказавшимся в кризисной ситуации. От объединения их усилий выиграют все стороны. По мере того, как будет расти осознание связи между банками и инвестиционными фондами, процессы реструктуризации могут становиться все более предпринимательскими.

ИССЛЕДОВАНИЕ

БАНКИ ПОД ДАВЛЕНИЕМ.....8

Продажи проблемных кредитов будут расти, и этот рост будет обусловлен как желанием минимизировать риски, так и стремлением содействовать процессам реструктуризации.

ПОМОЩЬ УЖЕ БЛИЗКО.....12

Инвестиционные фонды обладают важными навыками, которые могут быть использованы для поддержки реструктуризации проблемных кредитов.

СОВМЕСТНЫЙ УСПЕХ ТРЕБУЕТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ.....16

Если банки хотят пользоваться возможностями инвестиционных фондов, то придется разделить с ними и прибыль.

ВЫВОДЫ

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, НЕОБХОДИМО РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ.....20

Банки и инвестиционные фонды должны объединить свои усилия, и это окажет положительное воздействие на всех участников процесса реструктуризации.

КРАТКИЙ ОБЗОР

ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО



БАНКИ ВЫНУЖДЕНЫ ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ

В последние годы наблюдался экономический рост в Европе, этому способствовали благоприятные макроэкономические условия, а также снижение стоимости кредитования. Тем не менее, Европа как единое целое еще полностью не восстановилась после финансового кризиса, и доля проблемных кредитов во многих европейских странах остается высокой. Банки в странах с большим объемом проблемных кредитов (например, в Италии, Греции, Испании и Португалии) продолжают в целях минимизации риска продавать токсичные активы. Кроме того, как показал наш опрос, продажи проблемных кредитов могут вырасти даже в тех странах, где их уровень является низким, например, в Германии. Основные факторы, которые формируют эту тенденцию: требования со стороны регуляторов, повышенные ожидания того, что проблемные кредиты удастся перевести под контроль Единого надзорного механизма, а также новые стандарты бухгалтерского учета (МСФО 9), согласно которым держать проблемные кредиты на балансе становится все более невыгодно. Однако негативное влияние на баланс – это не единственная причина для продажи проблемных кредитов. Участники опроса также отметили, что они готовы продать проблемные кредиты инвестиционному фонду, чтобы ускорить процесс реструктуризации или чтобы иметь возможность высвободить внутренние активы для более важных задач.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ ПРОЯВЛЯЮТ БОЛЬШЕ ЖЕЛАНИЯ И ГОТОВНОСТИ ПОМОГАТЬ ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПРОБЛЕМНЫХ ЗАЕМЩИКОВ

Потребность банков продать свои проблемные кредиты привела к росту заинтересованности в их покупке со стороны инвестиционных фондов. Даже те фонды, которые ранее занимались в основном долевыми инструментами, начали вкладывать в отдельные проблемные кредиты, чтобы получить возможность контролировать процесс реструктуризации и повысить вероятность успешного финансового оздоровления. Участники опроса также сходятся во мнении, что инвестиционные фонды больше, чем банки, подготовлены к тому, чтобы помочь заемщику в кризисной ситуации. Преимущества фонда в процессе реструктуризации: оперативность и гибкость, а также большой арсенал доступных инструментов реструктуризации. В свою очередь, банки могут воспользоваться тем, что они сформировали более тесные отношения с местными заинтересованными сторонами, и это поможет им

повысить уровень доверия и будет способствовать более продуктивному процессу по выработке совместного решения по реструктуризации.

БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ТРАНЗАКЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ СПОСОБСТВУЮТ СОЗДАНИЮ ВЗАИМОВЫГОДНОЙ СИТУАЦИИ

Однако в настоящее время между спросом и предложением существует определенный разрыв: инвестиционные фонды заинтересованы в приобретении проблемных корпоративных кредитов на ранней стадии возникновения затруднений, чтобы иметь больше времени и вариантов для помощи заемщику; при этом банки не хотят терять возможности получить свою выгоду от возможного восстановления проблемной задолженности и поэтому готовы продавать такие кредиты только тогда, когда заемщик уже находится на грани банкротства. Более эффективные механизмы сделок с проблемными кредитами помогут сократить этот разрыв за счет создания площадки, где банки и инвестиционные фонды смогут объединить свои усилия и разделить прибыль. До настоящего времени подобные «специализированные юридические лица» (SPV) создавались только в тех странах, где высока доля проблемной задолженности, однако они могут быть полезными и там, где доля проблемных кредитов находится на низком уровне, способствуя сокращению разрыва в спросе и предложении в сделках по покупке и продаже проблемной задолженности.

ЕСЛИ БАНКИ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ ОБЪЕДИНЯТ СВОИ ПРЕИМУЩЕСТВА, ОТ ЭТОГО ВЫИГРАЮТ ВСЕ СТОРОНЫ

Результаты опроса показывают, что банки и инвестиционные фонды обладают преимуществами, которые дополняют друг друга, а также, что обе эти силы заинтересованы в успешном восстановлении проблемной задолженности, поэтому их сотрудничество пойдет на пользу каждой из сторон. Это перекликается с тем фактом, что большинство респондентов считают, что банки и инвестиционные фонды играют одинаково важную роль в развитии процессов реструктуризации в будущем. В результате в отношении процессов реструктуризации будет развиваться предпринимательский подход. Мы также считаем, что понимание и оптимизация структуры бизнеса должника станет в будущем еще более важным аспектом.

ИССЛЕДОВАНИЕ

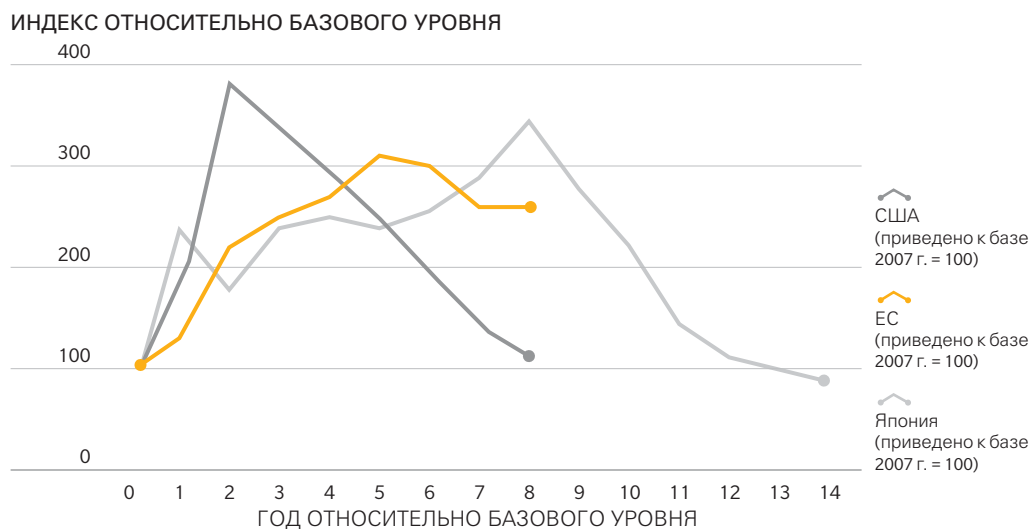
БАНКИ ПОД ДАВЛЕНИЕМ



ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПОСЛЕ КРИЗИСА ПОКА НЕТ

Европейская банковская система еще не до конца восстановилась после финансового кризиса. Если сравнивать с кризисами прошлого, например, с банковским кризисом 2008 г. в США или финансовым кризисом в конце 1990-х гг. в Японии, то мы видим, что в текущей ситуации снижение доли проблемных кредитов в ЕС идет гораздо медленнее (см. Рис. 1). В результате некоторые «проблемные» экономики, например, Греция, Португалия, Италия и Испания, все еще демонстрируют высокий уровень проблемных кредитов, и банкам необходимо предпринимать активные меры, чтобы добиться снижения риска (см. Рис. 2).

Рис. 1: Уровень проблемной задолженности с индексацией на моменту начала кризиса



Источник: Отчет Европейской службы банковского надзора, Региональный банк развития (3 кв. 2016 г.)

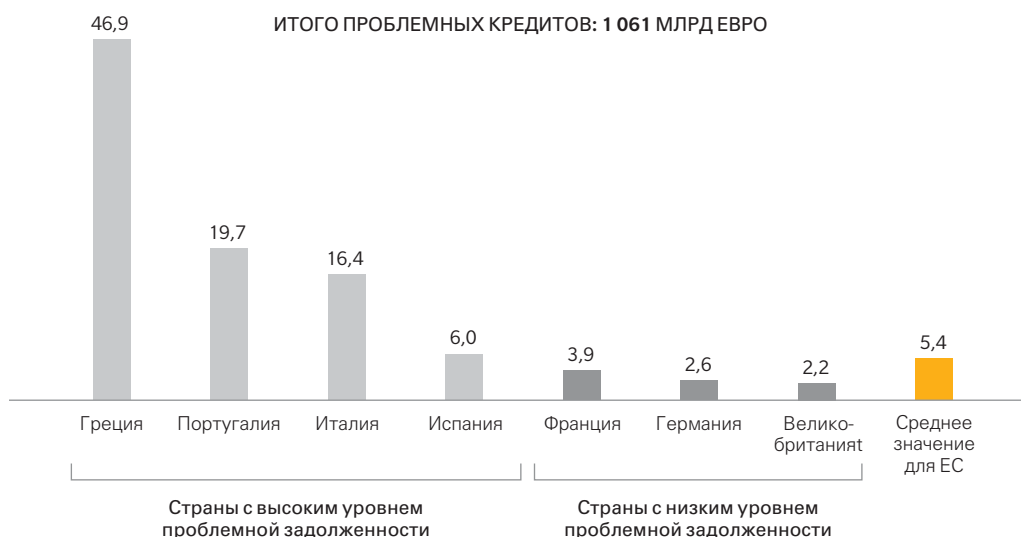
Чтобы ускорить процесс восстановления, были приняты новые требования и правила, которые влияют на подход банков к проблемной корпоративной задолженности.

Одно из самых главных требований со стороны надзорного органа (Единого надзорного механизма) к банкам – это требование проведения самооценки и разработки подробного плана действий (по принципу «снизу вверх») в отношении проблемных кредитов. Это имеет большое значение в частности для кредитных организаций в странах с высоким уровнем проблемной задолженности. Базель 4 требует от банков еще больше капитала для покрытия некоторых токсичных активов. Помимо этого, новый стандарт бухгалтерского учета (МСФО 9) вводит для банков обязательство учитывать при оценке вероятности перехода кредита в категорию проблемных ожидаемый убыток на протяжении всего жизненного цикла.

ИССЛЕДОВАНИЕ

Рис. 2: Уровень проблемных кредитов в ЕС по странам

% ОТ ВАЛОВОГО ОБЪЕМА КРЕДИТОВ



Источник: Отчет Европейской службы банковского надзора, Региональный банк развития (3 кв. 2016 г.)

БАНКИ МЕНЯЮТ СВОЙ ПОДХОД К ПРОБЛЕМНЫМ КРЕДИТАМ

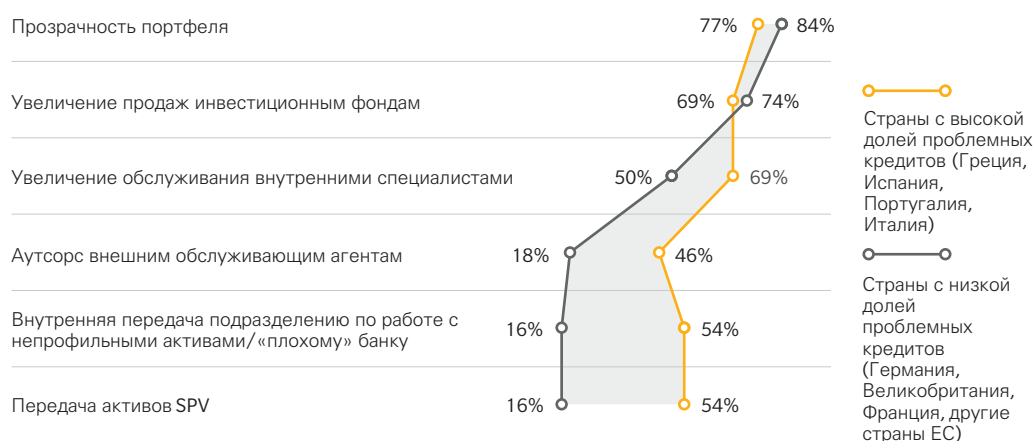
В ответ на эти изменения банки пересматривают свой подход к проблемным кредитам (см. Рис. 3). Большинство планируют повысить прозрачность кредитных портфелей для более эффективного выявления проблемной задолженности и выполнения информационных требований Единого надзорного механизма. Продажа проблемной корпоративной задолженности инвестиционным фондам будет происходить чаще, даже в странах с низким уровнем проблемных кредитов. Значительное число банков планируют повысить профессиональный уровень работы с проблемными кредитами, такими займами будут заниматься внутренние специалисты. Также банки все чаще будут использовать обслуживающих агентов, выделять фонды проблемных активов («плохие» банки) или передавать активы специализированным юридическим лицам, хотя эти изменения будут характерны лишь для стран с высоким уровнем проблемных кредитов.

ПРОДАЖА ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ, СПОСОБСТВУЮЩИЙ ПРОЦЕССАМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Как показали результаты опроса, для всех участников исследования самым важным фактором, который способствует продаже проблемных кредитов, является возможность снижения уровня риска (см. Рис. 4). Однако сделки с проблемными кредитами также используются банками как инструмент повышения эффективности процесса реструктуризации. Банки, принявшие участие в опросе, указали, что они также продают токсичные активы, чтобы высвободить внутренние ресурсы для работы с проблемной задолженностью на основных рынках или в основных классах активов и, что сокращение портфеля проблемных кредитов помогает им снизить связанные с их обслуживанием затраты. Кроме того, банки видят в продаже проблемных кредитов возможность быстрого решения своих проблем без необходимости проходить через длительный и полный неопределенности процесс реструктуризации, при этом наличие у покупателя соответствующего опыта (в сфере работы с проблемной задолженностью) является дополнительным преимуществом данного сценария.

Рис. 3: Как изменится ваш подход к проблемным кредитам?

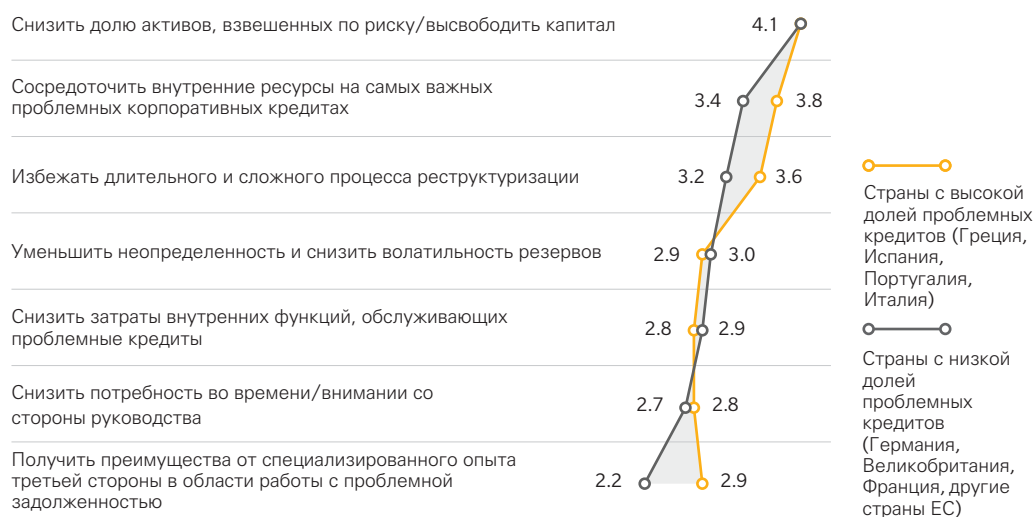
В % ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА СООТВЕТСТВУЮЩИХ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА (БАНКИ)



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

Рис. 4: Возможные причины продажи проблемных корпоративных кредитов?

СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОТВЕТОВ
(ОТ 1 = НЕПРИМЕНИМО ДО 5 = ПРИМЕНИМО В ПОЛНОЙ МЕРЕ)



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

ИССЛЕДОВАНИЕ

ПОМОЩЬ УЖЕ БЛИЗКО



НОВЫЙ ТИП ИНВЕСТОРОВ В ПРОБЛЕМНЫЕ КРЕДИТЫ

Появляются все новые и новые виды инвесторов в проблемные кредиты (см. Рис. 5). Если в прошлом инвесторами в основном являлись долговые фонды, то сейчас, как показывает наш опрос, более трети принявших участие в исследовании фондов прямых инвестиций планируют покупку проблемных долгов. Примерно столько же заявили о том, что готовы выборочно инвестировать в покупку проблемных кредитов, т.е. при высокой вероятности прибыли и возможности преодоления кризисной ситуации. Большинство фондов прямых инвестиций, покупающих проблемные кредиты, стремятся получить участие в капитале или активно влиять на финансовое оздоровление в качестве кредитора.

Рис. 5: Появляются новые виды инвесторов в проблемные кредиты



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

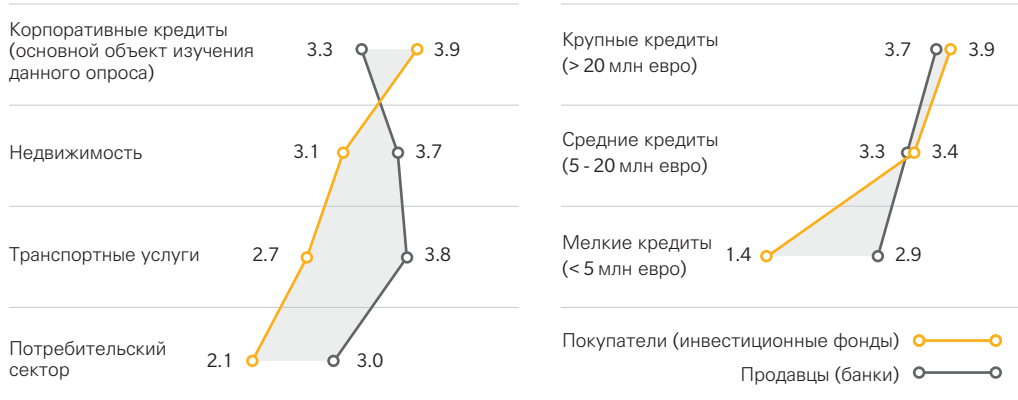
Однако и те инвесторы в проблемные кредиты, которых можно заподозрить в стремлении просто являться держателем таких активов, явно тоже стремятся к тому, чтобы играть в финансовом оздоровлении активную роль. В результате разница между этими двумя типами инвесторов (инвесторы в проблемные активы и фонды прямых инвестиций) будет все больше нивелироваться. Вместо этого на рынке появятся разные специализированные инвесторы, которые зарабатывают на том, что помогают заемщику преодолеть кризисную ситуацию, и при этом они могут стать инвестором как через покупку долевого инструмента, так и через приобретение проблемного кредита.

Тем не менее, такая стратегия является эффективной только для отдельных корпоративных кредитов, поскольку она дает инвесторам возможность более активно участвовать в процессе финансового оздоровления. Кроме того, для того чтобы прибыль оправдала вложенные средства и усилия, кредиты должны быть более существенного размера (см. Рис. 6).

ИССЛЕДОВАНИЕ

Рис. 6: Какие типы проблемных кредитов вы предпочитаете покупать или продавать?

ОТ 1 = КРАЙНЕ МАЛОВЕРОЯТНО ДО 5 = ВЕСЬМА ВЕРОЯТНО



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

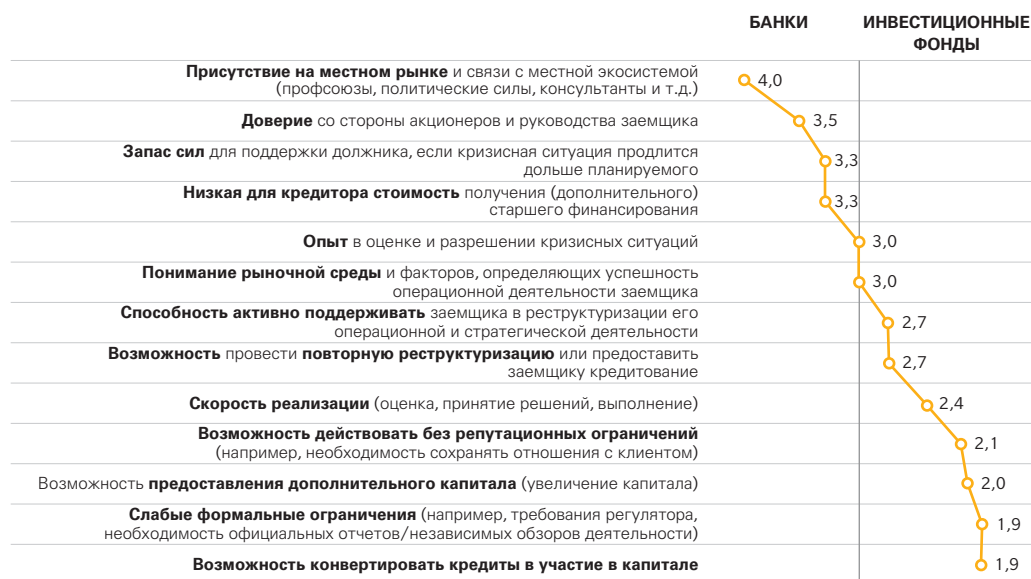
ФОНДЫ СТРЕМЯТСЯ НЕ СТОЛЬКО К МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ, СКОЛЬКО К МАКСИМИЗАЦИИ ДОХОДНОСТИ

Подход инвестиционных фондов к финансовому оздоровлению отличается от той позиции, которую занимают банки. При выдаче кредита банки, как правило, не прогнозируют, что их заемщик окажется в кризисной ситуации. Следовательно, они всегда воспринимают финансовое оздоровление как негативный сценарий и через процесс реструктуризации стараются минимизировать либо свой риск, либо свои потери. С другой стороны, инвестиционный фонд, покупающий проблемный актив, уже знает, что заемщик испытывает сложности, следовательно, он делает инвестиции, только если вероятность финансового оздоровления компании и восстановления кредита превышает заплаченную за такой актив сумму. Кроме того, возможность получения контроля в качестве держателя долевых инструментов и последующее увеличение стоимости за счет соответствующих приобретений или дополнительных инвестиций — это один из профильных видов деятельности для инвестиционных фондов, но при этом практически «terra incognita» для банков.

Разница в подходах обуславливает разницу в преимуществах и недостатках этих двух типов игроков (см. Рис. 7). Участники опроса считают, что у инвестиционных фондов больше возможностей провести успешную реструктуризацию, чем у банков. Они могут и готовы вкладывать дополнительный капитал или конвертировать свои права требования в акции. Кроме того, в силу надзорных требований и репутационных ограничений они более свободны в своей деятельности, чем банки. И наконец, они могут действовать более оперативно и гибко по сравнению с банками, которые часто обременены сложными и длительными внутренними процедурами согласований.

Рис. 7: В чем фонды уступают банкам / выигрывают у банков в реструктуризации проблемных корпоративных кредитов?

ОТ 1 = ЯВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ФОНДОВ ДО 5 = ЯВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО БАНКОВ



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

В свою очередь у банков сильнее связи со своей экосистемой местного уровня. Зачастую у них сформированы прочные и доверительные отношения с другими банками или локальными ключевыми игроками, например, профсоюзами или политиками. С должником, как правило, у банков тоже есть устоявшиеся деловые отношения и определенный уровень доверия. Все это служит фундаментом для достижения консенсуса в процессе реструктуризации.

Эти относительные преимущества не конкурируют друг с другом, а дополняют друг друга. Кроме того, участники опроса считают, что банки и инвестиционные фонды одинаково способны понять бизнес заемщика, оценить потребность в действиях и управлять кризисной ситуацией. Из этого следует, что у каждой из сторон есть уникальные навыки, которые могут быть использованы в реструктуризации и, если банки и инвестиционные фонды создадут эффективную платформу для совместной работы, они смогут в полной мере реализовать потенциал совместного сотрудничества.

ИССЛЕДОВАНИЕ

СОВМЕСТНЫЙ УСПЕХ ТРЕБУЕТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

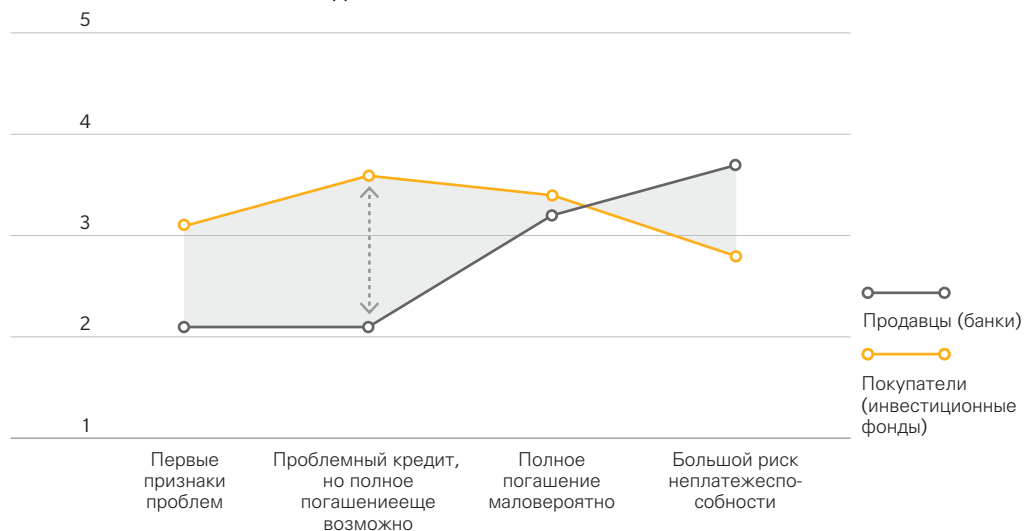


БАНКИ НЕ СПЕШАТ ПРОДАВАТЬ ПРОБЛЕМНЫЕ КРЕДИТЫ НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ КРИЗИСА

Необходимо как можно раньше привлекать инвестиционные фонды к процессу реструктуризации, чтобы эффективно использовать их возможности. Чем раньше они смогут принять участие в реструктуризации, тем большей свободой действий они будут обладать, что повысит шансы на успех. Тем не менее, сравнение заинтересованности фондов в покупке и готовности банков в продаже проблемного кредита на стандартных этапах кризиса демонстрирует четкий дисбаланс спроса и предложения (см. Рис. 8). Фонды предпочитают вступать в игру на раннем этапе кризиса, когда сохраняется возможность взыскать проблемный кредит в полном объеме. Банки, в свою очередь, предпочитают продать кредит, если считают, что не удастся избежать списания кредита или банкротства заемщика.

Рис. 8: На каком этапе кризиса вы предпочитаете продавать или покупать проблемные кредиты?

СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОТВЕТОВ
(ОТ 1 = КРАЙНЕ МАЛОВЕРОЯТНО ДО 5 = ВЕСЬМА ВЕРОЯТНО)



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

Одной из причин такого дисбаланса является страх банка потерять возможную прибыль при взыскании долга. При этом не учитывается, что привлечение фондов повышает вероятность успеха, т.к. фонды обладают возможностями для стимулирования и поддержки процессов финансового оздоровления.

УСПЕШНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО НЕВОЗМОЖНО БЕЗ ПРИМЕНЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ

Данную проблему можно решить за счет создания специальных механизмов, которые бы позволили продавцу участвовать в прибыли по итогам реструктуризации даже после продажи проблемного кредита. Это решение соответствует требованиям, которые участники опроса называли ключевыми для различных операций с проблемными кредитами (см. Рис. 9). Для банков, которые продают непрофильный проблемный кредит, наибольшее значение имеет эффективность. Такие банки заинтересованы в надежных и гибких системах для совершения операций, а также эффективном взаимодействии между покупателями и продавцами.

Рис. 9: Наиболее важные требования к совершению операций с проблемными кредитами?

В % ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА РЕСПОНДЕНТОВ

Система , позволяющая структурировать сделки в индивидуальном порядке	73	35
Эффективная платформа для привлечения продавцов и покупателей	72	22
Низкая сложность операций (участие небольшого количества продавцов и покупателей)	70	39
Платформа для сбора ресурсов для управления корпоративными проблемными кредитами	49	34
Способность привлекать дополнительных инвесторов помимо покупателя для оказания содействия в финансовом оздоровлении	54	47
Возможность для покупателя активно участвовать в финансовом оздоровлении заемщика, используя собственных консультантов	50	47
Механизмы финансирования , позволяющие покупателям и продавцам участвовать в прибыли	70	57
Продавец может продолжать обслуживать корпоративную задолженность, используя собственные ресурсы	30	67
Продавец может вернуть проблемный кредит в собственный портфель кредитов	15	72
Продавец продолжает контролировать кредит (насколько это возможно)	17	82

Тип операции:  Реализация непрофильного кредита  Продажа кредита из ключевого сегмента

Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

При вынужденной продаже проблемного кредита, обладающего хорошими перспективами или стратегической важностью, необходимо применять более эффективные платформы для совершения операций. Они позволят продавцам участвовать в финансовом оздоровлении, получить долю прибыли или даже вернуть кредит на баланс после успешной оптимизации.

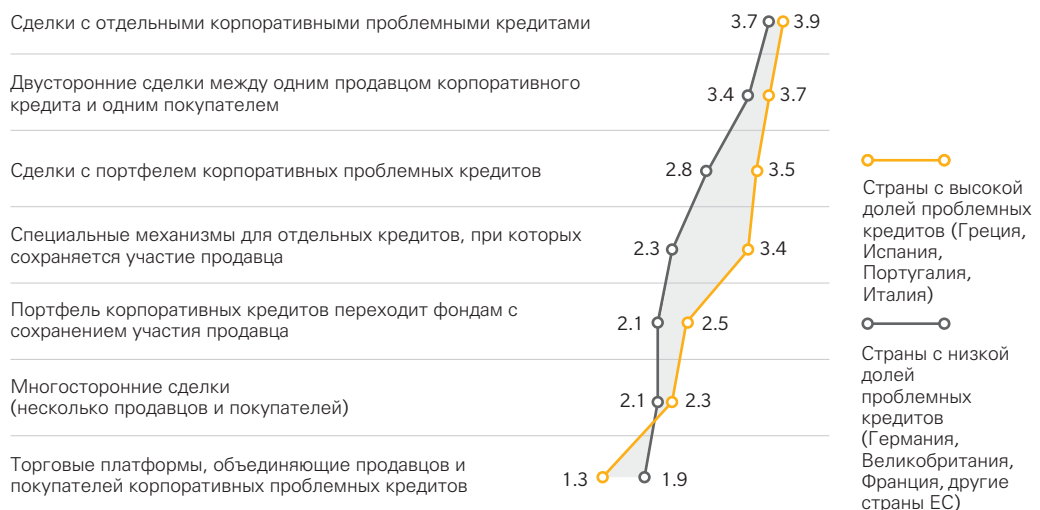
Благодаря подобным более эффективным механизмам банки будут с большей готовностью продавать проблемные кредиты на раннем этапе кризиса, т.к. смогут сохранить участие в процессе реструктуризации и получить часть прибыли.

ПРОДВИНУТЫЕ МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛОК, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В СТРАНАХ С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ

Проведенный недавно экспертный анализ показал, что наиболее распространенным типом операций с проблемными кредитами является прямая продажа отдельного кредита или портфеля кредитов при участии только двух сторон (см. Рис. 10). Остальные виды операций встречаются редко.

Рис. 10: Какие виды сделок встречались вам в последнее время?

СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОТВЕТОВ
(ОТ 1 = НЕ ВСТРЕЧАЕТСЯ ДО 5 = ЧАСТО ВСТРЕЧАЕТСЯ)



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

При этом участники опроса из стран с высокой долей проблемных кредитов отметили, что им встречались операции с проблемными кредитами, в которых использовались специальные механизмы, позволяющие продавцам сохранять участие в реструктуризации кредита и получать часть прибыли. В странах с низкой долей проблемных кредитов такие операции не были отмечены.

Это может быть связано с тем, что банки, на балансе которых мало проблемных кредитов, не нуждаются в специальных механизмах, т.к. они могут позволить себе оставлять на балансе стратегически важные кредиты. Если же давление на баланс усилится, банк может быть вынужден продать проблемный кредит, который при других условиях предпочел бы оставить. В подобной ситуации банку было бы выгодно использовать механизм, позволяющий ему сохранить участие в реструктуризации кредита. Специальные механизмы также могут использоваться банками, предлагающими более низкие котировки на проблемные кредиты и заинтересованными в сотрудничестве с инвестиционными фондами в процессе реструктуризации.

ВЫВОДЫ

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, НЕОБХОДИМО РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ



Ситуация в сфере реструктуризации в Европе стремительно меняется. Ужесточение регуляторных требований и требований к капиталу, а также ввод новых правил бухгалтерского учета приведут к тому, что банки будут вынуждены более активно продавать проблемные кредиты инвестиционным фондам. Сейчас операции с проблемными кредитами проводятся на более позднем этапе кризиса, а продавцы обычно не участвуют в реструктуризации после продажи проблемного кредита.

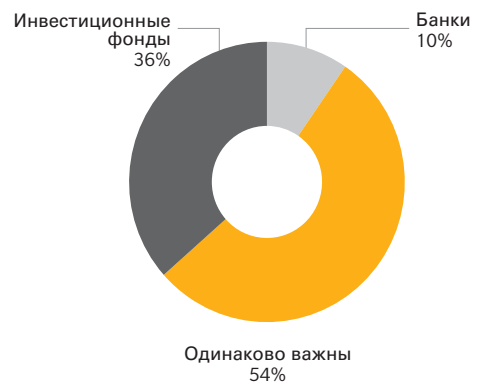
Но участники опроса полагают, что инвестиционные фонды могут быть чем-то большим, а не просто организацией, принимающей безнадежные кредиты. Они полагают, что фонды могут привести ключевые компетенции для финансового оздоровления, которыми не обладают банки. Привлечение инвестиционных фондов на как можно более раннем этапе может повысить вероятность успешного урегулирования. Решение, выгодное для всех участников, станет еще более целесообразным, если фонды будут действовать совместно с банками, которые могут использовать существующие доверительные отношения с проблемной компанией и другими участниками процесса.

Тем не менее, подобный симбиоз требует согласования интересов банков и фондов и наличия единой платформы. Примеры подобных платформ уже можно встретить в странах с высокой долей проблемных кредитов. Такие платформы позволяют продавцам сохранять участие в реструктуризации и получать часть прибыли в случае успеха. Мы полагаем, что подобные платформы также могут быть полезны в ситуациях, когда банки ищут эффективные способы сотрудничества с инвестиционными фондами для облегчения процесса оптимизации и увеличения доходности для всех участников процесса.

Большинство экспертов полагают, что в будущем банки и инвестиционные фонды будут играть одинаковую роль в реструктуризации (см. Рис. 11). Более того, они ожидают, что инвестиционные фонды будут уделять больше внимания обеспечению стратегического и операционного оздоровления заемщика, а не поиску краткосрочного решения.

Рис. 11: Организации, которые будут принимать основное участие в реструктуризации корпоративной задолженности со стороны кредитора?

В % ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ОПРОСА



Источник: Опрос по реструктуризации Oliver Wyman, 2017 г.

Поэтому можно говорить о начале нового этапа, предполагающего применение предпринимательского подхода к реструктуризации. При этом ведущую роль будут играть компании, заинтересованные в получении выгоды в кризисной ситуации, а также компании, тщательно оценивающие потенциальные риски.

Полагаем, что этот новый этап будет крайне интересным!

УСЛУГИ OLIVER WYMAN ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Компания Oliver Wyman обладает многолетним опытом проведения реструктуризации, что позволяет ей выступать в качестве надежного советника банков, инвестиционных фондов и проблемных компаний, проводящих стратегическую, операционную и финансовую реструктуризацию.

Эксперты Oliver Wyman оказывают содействие коммерческим банкам и предлагают решения по оптимизации портфеля проблемных кредитов, основываясь на глубоком понимании отрасли финансовых услуг и опыте работы в сфере финансов и рисков. В то же время мы работаем с крупнейшими инвестиционными фондами мира и консультируем их по вопросам инвестиций в проблемные долговые и долевыми инструментами.

При работе с проблемными компаниями мы уделяем особое внимание разработке устойчивых концепций реструктуризации, которые учитывают особенности рынка и конкурентной среды, а также конкретные факторы, важные для оптимизации операционных процессов. Компания Oliver Wyman выступает в качестве координатора процессов реструктуризации, объективного эксперта и независимого стороннего консультанта, представляющего обоснованные рекомендации с учетом интересов руководства, акционеров, кредиторов и других заинтересованных лиц.

ВОЗМОЖНОСТИ OLIVER WYMAN		ВКЛАД В ПРОЦЕСС РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ	
ОТРАСЛЕВОЙ ОПЫТ	Углубленное знание рыночных тенденций и операционных факторов успеха благодаря привлечению профильных команд	ДЛЯ БАНКОВ	<ul style="list-style-type: none">• Прозрачность портфеля• Собственные решения по управлению проблемными кредитами• Аутсорсинг и продажи
УНИКАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ	Обширные компетенции, в т.ч. операции с проблемными кредитами, слияния, поглощения и реструктуризация компаний	ДЛЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ	<ul style="list-style-type: none">• Due Diligence и оценка• Сопровождение сделок
СЕТЬ	Активное взаимодействие с коммерческими банками, инвестиционными фондами (акционерного и долгового капитала) и консультантами по реструктуризации (юристами, CRO и др.)	ДЛЯ КОМПАНИЙ	<ul style="list-style-type: none">• Независимая оценка бизнеса• Концепции реструктуризации• Поддержка при реализации
ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ	Консультант, нацеленный на прирост стоимости и обеспечение долгосрочного успеха		

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Д-р Лутц Йеде

Партнер, руководитель практики
«Корпоративная реструктуризация»
Мюнхен
+49 89 93949 440
Lutz.Jaede@oliverwyman.com

Родриго Пинто Рибейро

Партнер, руководитель практики
«Банковская реструктуризация»
Мадрид
+34 91 2126 305
Rodrigo.Pintoribeiro@oliverwyman.com

Пабло Кампос

Партнер, руководитель практики
«Корпоративные финансы и консультирование»
Мадрид
+34 91 432 8441
Pablo.Campos@oliverwyman.com

Энно Беренс

Принципал
Берлин
+49 30 399 945 0
Enno.Behrens@oliverwyman.com

Томас Кауч

Партнер
Мюнхен
+49 89 93949 460
Thomas.Kautzsch@oliverwyman.com

Д-р Ромед Кельп

Партнер
Мюнхен
+49 89 93949 485
Romed.Kelp@oliverwyman.com

Д-р Даниэль Кроненвет

Принципал
Мюнхен
+49 89 93949 591
Daniel.Kronenwett@oliverwyman.com

Д-р Йоахим Кротц

Партнер
Мюнхен
+49 89 93949 462
Joachim.Krotz@oliverwyman.com

Александр Лис

Партнер
Нью-Йорк
+1 646 364 8408
Alexander.Lis@oliverwyman.com

Д-р Маркус Менц

Партнер
Мюнхен
+49 89 93949 548
Markus.Mentz@oliverwyman.com

Димитриос Псаррис

Партнер
Лондон/Афины
+44 20 7852 7818
Dimitrios.Psarris@oliverwyman.com

Мартин Раухенвальд

Партнер
Цюрих
+41 44 55335 26
Martin.Rauchenwald@oliverwyman.com

Мартин Санчес

Партнер
Лондон
+44 20 7852 7625
Martin.Sanchez@oliverwyman.com

Майкл Смит

Партнер
Лондон
+44 20 7852 7587
Michael.Smith@oliverwyman.com

Хеннинг Тилькер

Принципал
Мюнхен
+49 89 93949 776
Henning.Tielker@oliverwyman.com

Роберт Уртхайль

Партнер
Франкфурт
+49 69 971735 03
Robert.Urtheil@oliverwyman.com

Висенте Васкес Боуса

Партнер
Мадрид
+34 91 432 8456
Vicente.VazquezBouza@oliverwyman.com

Джованни Виани

Партнер
Милан
+39 02 3057 7504
Giovanni.Viani@oliverwyman.com

МОСКОВСКИЙ ОФИС

Филип Эндрю Гаджен

Глава Московского офиса
Партнер практик «Розничный банковский бизнес» и «Организационная эффективность»
тел. +7 495 787 7070 доб. 2160
Philip.Gudgeon@oliverwyman.com

Сорин Таламба

Глава практики «Финансы и риски» в России и СНГ
Партнер практики «Цифровые технологии, операции и аналитика»
тел. +7 495 787 7070 доб. 2160
Sorin.Talamba@oliverwyman.com

Артем Архангельский

Партнер практик «Финансы и риски» и «Цифровые технологии, операции и аналитика»
тел. +7 495 787 7070 доб. 2167
Artiom.Arkhangelskiy@oliverwyman.com

Максим Богдашкин

Принципал практик «Финансы и риски» и «Государственная политика»
тел. +7 495 787 7070 доб. 2321
Maxim.Bogdashkin@oliverwyman.com

Иван Гаврилов

Принципал практики
«Финансы и риски»
тел. +7 495 787 7070 доб. 2347
Ivan.Gavrilov@oliverwyman.com

Максим Рябухин

Принципал практики
«Финансы и риски»
тел. +7 495 787 7070 доб. 2340
Maksim.Ryabukhin@oliverwyman.com

Компания Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. В офисах компании, расположенных в более чем 50 городах в 30 странах мира, работает 4 500 сотрудников. Oliver Wyman сочетает глубокие практические знания и применение высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками и оптимизации организационных структур. Oliver Wyman решает для своих клиентов разные задачи и помогает им в определении и реализации решений для устойчивого развития бизнеса. Oliver Wyman является частью Группы компаний Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC]. Более подробная информация находится по адресу www.oliverwyman.com, а также на нашем русскоязычном сайте www.oliverwyman.com/ru Следите за новостями в Твиттере @OliverWyman.

Контактная информация

sustainable.restructuring@oliverwyman.com

+49 89 939 49 780

+49 89 939 49 501

www.oliverwyman.com

Copyright © 2017 Oliver Wyman

Все права защищены. Данный отчет и его части не подлежат копированию или рассылке без письменного разрешения Oliver Wyman. Oliver Wyman не несет ответственности за действия третьих лиц по копированию или распространению данного отчета или его частей.

Информация и мнения, содержащиеся в данном отчете, были подготовлены Oliver Wyman. Данный отчет не содержит инвестиционных рекомендаций и не должен использоваться в качестве основы для таких рекомендаций или заменять собой консультации с профессиональными бухгалтерами, налоговыми, юридическими или финансовыми консультантами. Несмотря на то, что компания Oliver Wyman приложила все усилия для того, чтобы использовать надежные, актуальные и исчерпывающие данные и результаты анализа, информация в данном отчете предоставляется без каких-либо явно выраженных или подразумеваемых гарантий.

Oliver Wyman не несет обязательств по обновлению информации или выводов, содержащихся в данном отчете. Oliver Wyman не несет ответственности за какие-либо убытки, возникшие в результате действия или бездействия, вызванного информацией, содержащейся в данном отчете или любых других отчетах или источниках информации, упомянутых в данном документе, и не несет ответственности за любые косвенные, особые или аналогичные убытки, даже при наличии информации о возможности возникновения таких убытков.

Данный отчет не является предложением на покупку или продажу ценных бумаг и не является предложением делать оферты на покупку или продажу ценных бумаг. Не допускается продавать данный отчет без письменного согласия Oliver Wyman.