

Конкурс IR-кейсов 2009

Компания "Интерфакс Бизнес Сервис", входящая в состав Международной информационной Группы "Интерфакс", журнал РЦБ, при поддержке НОА "АРФИ" и Группы ММББ провели II ежегодный конкурс IR-кейсов среди IR-специалистов России и стран СНГ. Итоги конкурса оглашены 17 декабря 2009.

Содержание:

Александр Борейко. Антикризисные коммуникации: возвращение доверия инвесторов и кредиторов.....	4
Сергей Клинков. Презентация годовой отчётности банка в условиях кризиса, на пике негативных настроений и пессимистичных ожиданий.....	11
Альберт Аветиков. Прогноз – дело тонкое. Раскрытие текущих и прогнозных финансовых результатов компании в условиях острой фазы стагнации сектора и экономики.....	14
Роман Кувшинов. Атомный рейтинг.....	17
Яна Аржанова. IR-кейс компании Amtel N.V.	25
Юрий Кунашев. "Перекресток семи морей". Investor Relations как основа функции комплексной коммуникации (на примере небольшой публичной компании с контролирующим акционером)....	28
Вячеслав Плеханов. 2009 – сложный, но удачный год.....	34

"ИНТЕРФАКС БИЗНЕС СЕРВИС" СОВМЕСТНО С ЖУРНАЛОМ РЦБ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ АРФИ И ЗАО ММВБ ОБЪЯВЛЯЮТ ИТОГИ КОНКУРСА IR-КЕЙСОВ

Москва, 16 декабря 2009 г. - Компания "Интерфакс Бизнес Сервис", входящая в состав Международной информационной Группы "Интерфакс", журнал РЦБ, при поддержке НОА «АРФИ» и Группы ММВБ объявляют итоги II ежегодного конкурса IR-кейсов среди IR-специалистов России и стран СНГ.

В конкурсе приняли участие IR-кейсы, представленные специалистами, работающими в энергетическом, потребительском, телекоммуникационном, банковском и металлургическом секторах экономики.

Победителями конкурса по результатам голосования жюри стали:

1. Александр Борейко. Директор по отношениям с инвесторами. Evraz Group. IR-Кейс «Антикризисные коммуникации: возвращение доверия инвесторов и кредиторов». 3,199 баллов
2. Сергей Клинков. Начальник отдела по связям с инвесторами ОАО Банк «Возрождение» IR –кейс «Презентация годовой отчётности». 2,658 баллов
3. Альберт Аветиков. Директор по связям с инвесторами ОАО «Уралсиб» IR-кейс «Прогноз дело тонкое». 2,462 балл

Отдельный приз «За успешное IR-открытие непубличной отрасли для долговых инвесторов» Роману Кувшинову Заместитель руководителя департамента инвестиционной политики ОАО «Атомэнергпром». IR –кейс «Атомный кредитный рейтинг» 2,526 баллов.

«На фоне кризисе содержательное наполнение работы IR служб сильно изменилось. Присланные на конкурс кейсы показали, насколько велик креативный потенциал российских IR специалистов, с какими нестандартными и сложными задачами им удаётся справляться в повседневной работе. Как независимые финансовые аналитики, мы видим, что методологическое обобщение успешного опыта практикующих IR-специалистов не только способствует развитию профессии в России, но и повышает их репутацию на всех уровнях корпоративной иерархии» - подчеркнул Первый заместитель генерального директора «Интерфакс Бизнес Сервис» Станислав Мартюшев.

По итогам конкурса 17 декабря на ММВБ организаторы проведут круглый стол «Секреты победителей 2009». Лучшие кейсы будут напечатаны в журнале РЦБ. С 19 декабря все участвовавшие в конкурсе кейсы будут доступны на Интернет сайте ЗАО Интерфакс Бизнес Сервис www.irconsulting.ru раздел Аналитика.

Награждение победителей конкурса и представление IR-кейсов состоится 17 декабря 2009 года в рамках круглого стола «Секреты победителей 2009».

В жюри конкурса вошли авторитетные IR специалисты:

- Александр Толкач. ОАО «Мечел»
- Александр Гольдин. ОАО «Русгидро»
- Анна Карева. X5 Retail Group
- Максим Архипов. АФК «Система»
- Павел Данилин. ОАО "Полиметалл"
- Ирина Макаренко. ОАО "ИнтерРАО"

По условиям конкурса, представленный на конкурс IR-кейс должен был отражать реальные события и содержать оригинальный опыт решения ситуации IR-средствами в российских и зарубежных компаниях. Допускалось представление кейсов из опыта компаний США и Европы. Кейсы могли описывать не только позитивные, но и негативные ситуации, содержать анализ ситуации и подробно описывать предпринятые шаги для ее разрешения, а также влияние предпринятых мер на котировки акций компании, отношение инвесторов, изменение имиджа компании в глазах инвестиционного сообщества.

Члены жюри оценивали кейсы по 4 критериям: новизна, результативность, методологическая ценность и субъективная оценка эксперта. Организаторы конкурса не входили в состав жюри.

Справочная информация

"Интерфакс Бизнес Сервис" является дочерней компанией Международной информационной Группы "Интерфакс" и специализируется на оказании сервисов и консалтинговых услуг в области отношений компаний с инвесторами (Investor Relations) в России и странах СНГ. "Интерфакс" обладает уникальными возможностями по оказанию услуг в области IR: ресурсами ведущего российского информационного агентства, тесной связью с российскими институциональными и частными инвесторами, опытом работы с эмитентами и инвесторами в разных областях (раскрытие информации, рейтинги, кредитные риски, аналитика).

Группа ММВБ - интегрированная биржевая структура, предоставляющая на базе единой технологической платформы услуги электронной торговли, клиринга, расчетов по сделкам, депозитарные и информационные услуги. В Группу входят ЗАО ММВБ, ЗАО «Фондовая биржа ММВБ», ЗАО «Национальная товарная биржа», ЗАО «Расчетная палата ММВБ», ЗАО НДЦ, ЗАО АКБ «Национальный Клиринговый Центр», ЗАО "ММВБ – Информационные Технологии", региональные биржевые и расчетные центры. Они обслуживают более 1700 участников биржевого рынка - ведущих российских банков и брокерских компаний в Москве и других крупных финансово-промышленных центрах России.

В настоящее время в рамках Группы ММВБ функционируют несколько ключевых финансовых рынков: валютный, рынок государственных облигаций, рынок акций, рынок корпоративных и региональных облигаций, рынок производных финансовых инструментов, денежный рынок.

О НОА "АРФИ". Некоммерческая организация ассоциация «Ассоциация развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами» создана в 2000 году и объединяет организации и профессионалов, активно работающие в области деловой информации, организации отношений с инвесторами и финансовых коммуникаций. Цель ассоциации - повышение информационной прозрачности и инвестиционной привлекательности российского рынка, создание условий для справедливой и добросовестной конкуренции на рынке финансовой и экономической информации.

«Рынок ценных бумаг» - профессиональный журнал. Издается с ноября 1992 г. За годы издания «Рынок ценных бумаг» заслужил признание, как независимое издание, предоставляющее актуальную и компетентную информацию о ситуации и методах работы на финансовых и фондовых рынках. В журнале освещается вся проблематика рынка капиталов и отражается обширный спектр вопросов касающихся работы на рынке, взаимодействия его участников, применения существующих и новых финансовых инструментов. На сегодняшний день журнал является важнейшим источником информации для всех, кто реально управляет финансами как на государственном уровне, так и на уровне компаний.

1-е место в конкурсе IR-кейсов

Александр Борейко



Название компании: Evraz Group

Должность: Директор по отношениям с инвесторами

Дата и место рождения: 30.08.1977, Москва

ВУЗ: МГУ им. Ломоносова, Oxford University, UK: Wincott Fellowship в рамках Reuters Programme

Факультет: Экономический факультет, Факультет журналистики

Предыдущая работа в сфере IR: ОАО «ВымпелКом» («Билайн»)

Предыдущая сфера деятельности: Деловая пресса

Антикризисные коммуникации: возвращение доверия инвесторов и кредиторов

I. Эмитент

Evraz Group – крупнейшая вертикально интегрированная металлургическая компания в России и 15-я по объему производства стали в мире. Компания занимает лидирующие позиции на рынках строительного проката, рельсов и труб, является крупным экспортером стальной заготовки. В 2005 г. компания разместила глобальные депозитарные расписки (GDR) на Лондонской бирже. Базовые активы в России – Нижнетагильский металлургический комбинат, Западносибирский металлургический комбинат, Новокузнецкий металлургический комбинат, Качканарский горно-обогатительный комбинат и Южкузбассуголь. Помимо России активы компании расположены в семи странах, компания экспортирует продукцию более чем в 50 стран.

II. Ситуация накануне кризиса

В последние годы «Евраз» реализовывал стратегию активного роста, в том числе за счет заемных средств. Одним из главных направлений развития была вертикальная интеграция в уголь и руду для дальнейшего снижения себестоимости производства стали в России. Не менее важной была международная экспансия – приобретение прокатных производств в Европе и Северной Америке для обеспечения стабильности экспорта металлопродукции. В 2005 – 2008 гг. компания совершила ряд крупных приобретений в США, Канаде, Чехии, Италии, Южной Африке, на Украине и в Китае. Инвесторы поддерживали планы компании, капитализация росла быстрее рынка.

III. Проблема

В результате активной экспансии, к концу 2008 года общий долг Evraz Group достиг \$10 млрд., почти \$4 млрд. из которого предстояло выплатить за

ближайший год. По докризисным меркам уровень долга не был чрезмерным, поскольку компания генерировала достаточный денежный поток (показатель EBITDA по итогам 2008 г. превысил \$6 млрд.). Однако схлопывание источников рефинансирования, резкое снижение цен на сталь и объемов закупок продукции в результате кризиса, и как следствие – более чем 10-кратного сокращения показателя EBITDA «Евраз», вызвали сомнения инвесторов и кредиторов в финансовой устойчивости компании и перспективах ее выживания в условиях кризиса.

В результате к концу 2008 года облигации компании торговались на преддефолтных уровнях: дисконт к номиналу доходил до 65%, а курс акций упал с предкризисного максимума более чем в 30 (!) раз – с 125 до 4 долларов за расписку.

IV. Актуальность

Описанная ситуация характерна для многих компаний в условиях кризиса. Наиболее выражены кризисные явления у компаний из циклических отраслей, к которым, помимо металлургии, можно отнести ТЭК, автомобильную промышленность, строительство, инвестиционно-банковский бизнес, производство предметов роскоши и др.

Особенно тяжело приходится компаниям, реализующим стратегию агрессивного роста на заемные средства. В этих случаях вызванное кризисом схлопывание спроса на продукцию или услуги усугубляется высоким уровнем долговой нагрузки на фоне недоступности средств для рефинансирования краткосрочной задолженности.

В кризис симпатии инвесторов оказываются на стороне осторожных эмитентов, не делавших крупных приобретений и заимствований, накопившим крупные резервы наличности. Более агрессивным игрокам приходится возвращать доверие кредиторов и инвесторов и проводить большую разъяснительную работу.

V. Задача

Требовалось снять обеспокоенности инвесторов и кредиторов в отношении устойчивости бизнеса, вернуть доверие рынка, подготовить почву для возможной реструктуризации долга, привлечь средства для рефинансирования краткосрочного долга.

Особенно важно было правильно построить отношения с кредиторами. В первом полугодии 2009 г. было непонятно, достигло ли падение цен на сталь «дна», насколько глубоким будет кризис в отрасли, и когда начнется восстановление. Компания готовилась к худшему: нельзя было исключить необходимости реструктуризации долга.

При этом менеджмент осознал, что в кризис адекватная оценка стоимости активов невозможна, и решения инвесторов продиктованы, прежде всего, эмоциями и паническими настроениями, а не фундаментальными параметрами бизнеса. Поэтому задачи повышения капитализации компании на первом этапе не стояло.

VI. Ресурсы

Задачу приходилось решать в условиях острого дефицита человеческих и финансовых ресурсов. До кризиса компания считалась лидером сектора с точки зрения прозрачности и уделяла отношениям с инвесторами серьезное внимание. Однако с осени 2008 года IR-активность существенно снизилась. Это было вызвано полной неопределенностью рыночной ситуации, отвлеченностью менеджмента на решение неотложных задач антикризисного управления и сменой руководства IR-блока.

Возглавив Дирекцию по отношениям с инвесторами Evraz Group в марте 2009 г., я столкнулся с дефицитом человеческих и финансовых ресурсов: из-за декретных отпусков и сокращения персонала в Дирекции помимо меня работала только одна сотрудница (до кризиса было четыре), а IR-бюджет был существенно секвестрирован. При этом компания не пользовалась услугами IR- и PR-консультантов.

В этих условиях необходимо было правильно расставить приоритеты. Не менее важно было договориться о бесплатном аутсорсинге части функций. Так, заказанные у сторонних специалистов исследования акционерной базы (Share ID), определение целевого пула инвесторов (Targeting) и анализ восприятия компании инвестиционным сообществом (Perception study) нам стал оплачивать банк-депозитарий. Пресс-релизы, информационные и презентационные материалы готовили самостоятельно, привлекая при необходимости для консультаций специалистов банка-корпоративного брокера.

VII. Решение

(а) Анализ восприятия рынком

В марте-апреле 2009 г. в ходе неформального общения с аналитиками и инвесторами (из-за ограниченности во времени, «официального» perception study не проводилось) был проведен экспресс-анализ восприятия компании финансовым сообществом, сформулированы основные вопросы и опасения. Ответы на эти вопросы легли в основу презентационных материалов компании.

(б) Переработка инвестиционных тезисов

В процессе подготовки презентации произошла актуализация «инвестиционной истории» компании. Были определены «точки роста» и основные проблемные зоны. При описании драйверов и катализаторов были использованы принципы как абсолютного (инвестиционные преимущества отрасли), так и относительного (инвестиционные преимущества «Евраз» относительно конкурентов) позиционирования.

В первом случае говорилось о преимуществах российских металлургов в условиях глобального экономического кризиса: низкие производственные затраты за счет доступа к дешевому сырью и энергии, девальвация рубля как фактор дальнейшего снижения себестоимости, и, как следствие – роста международной конкурентоспособности продукции российских металлургов.

Во втором случае выделялись особенности позиционирования Evraz Group по отношению к конкурентам. В отличие, например, от рынка мобильной связи, где все игроки предлагают идентичный набор базовых услуг в разных «упаковках», все российские металлургические компании имеют свои особенности. Они отличаются по стратегии, рынкам сбыта, продуктовому ряду, финансовому

состоянию, уровню вертикальной интеграции. Соответственно отличаются и инвестиционные характеристики, «продукт», продаваемый инвесторам.

При коммуникации инвестиционной истории «Евраз» подчеркивались следующие моменты:

- Вертикальная интеграция: самообеспеченность углем и рудой, особенно выгодная при росте цен на ресурсы, не теряет привлекательности и в кризис – горнорудный сегмент оставался рентабельным даже когда цены достигли «дна»;
- Географическая диверсификация: присутствие в разных странах на разных континентах помогает Evraz Group успешно пережить кризис. Разные рынки достигали «дна» в разное время, что позволяло компании оставаться «на плаву», когда конкуренты терпели убытки;
- Лидерство по себестоимости как следствие вертикальной интеграции и усилий менеджмента по снижению затрат, подкрепленное ослаблением рубля;
- Упор на экспорт полуфабрикатов для снижения риска введения импортных пошлин, квот и прочих протекционистских мер правительствами стран-импортеров;
- Высокая производственная гибкость – возможность быстро переключаться на виды продукции, пользующиеся наибольшим спросом или дающие наибольший доход;
- Высокий экспортный потенциал, как следствие лидерства по себестоимости и правильно подобранного продуктового ряда;
- Хорошее качество зарубежных активов, низкий уровень постоянных затрат на этих предприятиях;
- Сильный менеджмент;
- Высокое операционное и финансовое «плечо» (leverage): благодаря этому в случае восстановления мировой экономики и роста цен на сталь, уголь и руду акции компании будут расти быстрее сектора.

(в) Принципы коммуникационной политики

- Четкая коммуникация **антикризисной программы** компании, включая значения целевых показателей и регулярные отчеты о выполнении этапов программы;
- Подробное обсуждение вопросов **долга и ликвидности**. Публикация регулярно обновляемого графика погашений с поквартальной разбивкой, объяснение перспектив погашения, продления либо рефинансирования ближайших выплат, рассказ об успехах компании в области снижения долговой нагрузки;
- Убеждение инвесторов в верности **стратегии** компании, и ее применимости не только в условиях роста, но и в условиях кризиса;
- Подчеркивание основных **инвестиционных тезисов** в ходе любых коммуникаций;
- Постоянный мониторинг **обратной связи** и обновление информационных материалов и презентаций с учетом наиболее часто задаваемых вопросов.

(г) Инструментарий

Была разработана интенсивная коммуникационная программа, подразумевающая активное участие менеджмента в диалоге с инвесторами и кредиторами. Проведено два роад-шоу (в мае после публикации итогов 2008 г. и в сентябре после публикации результатов первого полугодия 2009 г.). В период с мая по декабрь 2009 г. представители компании приняли участие в 12 инвестиционных конференциях. Было организовано 8 визитов инвесторов и аналитиков на предприятия Evraz Group. При подготовке годового отчета компании за 2008 г., основной упор был сделан на инвестиционные тезисы и верность долгосрочной стратегии компании.

VIII. Реализация

Первым шагом в реализации программы стала телефонная конференция с аналитиками и инвесторами посвященная итогам года в апреле 2009 г. В ходе конференции компания представила антикризисную стратегию и впервые подробно рассказала о ситуации со снижением долговой нагрузки. Общий тон презентации был умеренно-консервативным: излишний оптимизм затруднил бы переговоры с кредиторами, в случае возникновения необходимости в реструктуризации долга.

Сразу после этой презентации курс акций и облигаций начал расти, а аналитики начали повышать свои рекомендации. Рынок положительно отреагировал на прекращение молчания компании, а прогресс в решении долговой проблемы стал для многих приятным сюрпризом.

Прошедшее в мае роад-шоу показало заинтересованность инвесторов в приобретении бумаг Evraz Group. В результате в июле 2009 г. «Евраз» успешно разместил акции и 5-летние конвертируемые облигации на общую сумму \$965 млн. Спрос на эти бумаги был очень высок – книга заявок была закрыта за считанные часы и размещение состоялось за один день. Дальнейшим шагом по замещению краткосрочного долга долгосрочным стал выпуск 5-летних облигаций на 20 млрд. рублей в октябре 2009 г. А в ноябре 2009 г. кредиторы одобрили изменение ковенантов (поведенческих условий) по долгам «Евраз», что дало компании дополнительную гибкость в реализации стратегических планов.

IX. Результат

Акционеры и кредиторы вновь поверили в бизнес-модель Evraz Group. За последние месяцы компания вернула позиции фаворита сектора.

- Капитализация компании растет с опережением рынка и других компаний сектора. За год курс акций вырос вчетверо (индекс РТС – в 2,3 раза);
- Облигации торгуются по номинальной стоимости и выше, тогда как в прошлом году котировались на преддефолтных уровнях, дисконт к номиналу достигал 65%;
- «Покупать» акции Evraz Group рекомендуют 11 банков, «держат» – шесть, «продавать» – три. Для сравнения, в апреле 2009 г. «продавцов» было столько же, сколько «покупателей» – по семь банков. Сейчас многие

аналитики отмечают в отчетах, что предпочитают акции Evraz Group акциям других компаний сектора;

- В сентябре 2009 г. Evraz Group в очередной раз победил по итогам опроса инвесторов Thomson Reuters Extel Survey в номинации «Лучший IR в российском металлургическом секторе».

Перемена отношения инвесторов заметна и по вопросам, задаваемым в ходе встреч. Долг перестал быть основным предметом обсуждения. Сейчас компания представляется инвестором удачным вложением на случай благоприятного развития макроэкономической ситуации.

Исследование восприятия компании (perception study), проведенное в ноябре 2009 года, показало, что инвесторы и аналитики считают «Евраз» наиболее открытой и прозрачной компанией сектора. Они особо отмечают качество менеджмента, готовность руководства встречаться с инвесторами, информативность встреч, содержательность презентаций, активное участие в конференциях и роад-шоу, скорость и качество ответов IR на запросы по телефону и электронной почте.

Было бы ошибкой связывать восстановление доверия инвестиционного сообщества исключительно с успешной IR-стратегией. Не менее важными факторами стали антикризисные действия менеджмента и общее улучшение конъюнктуры сырьевого и финансового рынков.

Х. Выводы и рекомендации

(а) По содержанию антикризисных коммуникаций:

- Честность – лучшая дипломатия. Проявляйте инициативу в обсуждении рисков и проблемных вопросов. Большим уважением инвесторов пользуются компании, показывающие наиболее пессимистический сценарий развития событий и меры по минимизации рисков, чем те, которые пытаются убедить инвесторов в оптимистичном варианте развития событий и закрывают глаза на риски;
- Первой реакцией на кризис должно стать сообщение рынку антикризисной программы с четкими и ясными целями. Важно показать, что менеджмент трезво оценивает ситуацию и имеет программу действий даже на случай самого пессимистического сценария развития событий. Полезно подчеркнуть адекватность стратегии компании новым рыночным реалиям;
- При объяснении инвестиционных тезисов комбинируйте стратегии абсолютных и относительных преимуществ. Первая обеспечивает рост вместе с рынком, вторая – доходность лучше рынка – то есть именно то, чего ожидает от компании большинство инвесторов;
- Коммуникации должны не только повторять инвестиционные сообщения компании, но и развеивать опасения участников рынка;
- Необходим постоянный мониторинг обратной связи. Нельзя допустить разрыва между «историей», рассказываемой компанией и запросами инвесторов. Необходима переработка инвестиционной истории исходя из текущей ситуации;
- В погоне за инвесторами не забывайте о кредиторах. Если компания не исключает возможности реструктуризации долга, переговоров о переносе

сроков платежей или изменении ковенантов, она не должна быть чересчур оптимистичной в прогнозах – иначе кредиторы потребуют своевременного погашения долгов или более высокой платы за реструктуризацию/изменение ковенантов.

(б) Организационные меры:

- IR-программа не должна быть дорогой. Бюджетные решения могут быть наиболее эффективными. К тому же кризис делает подрядчиков более гибкими в ценообразовании;
- Попросите банк-депозитарий оплатить услуги IR-подрядчиков. Зачастую это прямо предусмотрено депозитарным соглашением. Если договориться с депозитарием не получается, его можно сменить, заранее оговорив с новым депозитарием вопросы финансирования;
- Польза от IR-агентств не всегда очевидна. Полезнее завести корпоративного брокера. При его выборе очень важно обращать внимание на наличие в команде сотрудника с богатым опытом работы в вашем секторе и заранее договориться о степени его вовлеченности в процесс. Тогда к нему можно будет обращаться за советом по поводу раскрытия информации и по другим вопросам.

2-е место в конкурсе IR-кейсов

Сергей Клинков



Название компании: Банк «Возрождение» (ОАО)

Должность: Начальник отдела по связям с инвесторами

Дата и место рождения: 08.05.1983, г. Москва

ВУЗ: Московский Энергетический Институт (ТУ)

Специальность: Экономика и управление на предприятии

Предыдущая работа в сфере IR: -

Предыдущая сфера деятельности: Розничный банковский бизнес, ипотека

Презентация годовой отчётности банка в условиях кризиса, на пике негативных настроений и пессимистичных ожиданий

Проблемная ситуация

Публикация финансовой отчётности банка «Возрождение» по результатам 2008 года по Международным стандартам проходила на фоне регулярных негативных новостных событий во внешней среде, когда стало понятно, что начавшийся мировой кредитный кризис по всей вероятности окажется более глубоким и протяженным, чем это предполагалось еще осенью.

Ко времени раскрытия отчетности как в мире, так и в России сложился неблагоприятный макроэкономический фон – только завершилась быстрая девальвация рубля, в результате которой он подешевел практически на 50% по сравнению с серединой предыдущего года, для российских предприятий и банков закрылись мировые рынки капитала, произошел значительный рост процентных ставок, падение реального располагаемого дохода населения. В силу такого масштабного негативного фона отношение инвесторов к перспективам российской банковской системы оказалось в диапазоне от пессимистичного до крайне негативного. Картина усиливалась осенним оттоком вкладов и существенным ростом проблемной задолженности.

Все это нашло свое отражение на фондовом рынке – резкий отток иностранного капитала обусловил общее падение фондовых индексов, при этом бумаги банковского сектора пострадали сильнее индекса и торговались на минимальных значениях.

В этих условиях банковские клиенты разделились на две части. Часть клиентов не сумели найти возможность адаптироваться к кризисным условиям и опустили руки, приняв решение выйти из бизнеса с минимальными потерями. Для банка это означало рост проблемной задолженности и активизацию работы с обеспечением по таким кредитам. Другие клиенты, несмотря на значительное ухудшение среды, стремились свой бизнес сохранить, полагаясь на то, что возникающие проблемы носят временный характер. Эта категория клиентов,

которой банк должен был помочь сохранить бизнес и сформировать основу для собственного дальнейшего развития.

Ситуация осложнялась тем, что Банк «Возрождение» первым из российских публичных банков проводит раскрытие отчетности по международным стандартам. Это накладывает определенные обязательства – необходимо задать верное направление общения с инвестиционным сообществом и донести ряд позитивных идей, которые бы смогли переломить восприятие инвесторами банковской системы.

Задача

Мы посчитали, что в этой экономической среде главной IR-задачей является необходимость донести инвестиционному сообществу 2 ключевые идеи:

- Внутри банка нет неуправляемых процессов, и, несмотря на макроэкономический негатив, менеджмент Банка держит руку «на пульсе» и контролирует ситуацию с ростом проблемной задолженности. При этом ресурсов банка достаточно для формирования необходимого объема резервов и сохранения прибыльности бизнеса.
- Это не первый банковский кризис, через который пришлось проходить банку «Возрождение». Существует успешный опыт выхода из экономического кризиса 1998 года и преодоление банковского кризиса 2004.

Эффективность решения подобной задачи, безусловно, крайне сложно измерить количественно, поэтому в для оценки результатов мы предполагали проанализировать восприятие этих идей аналитиками, как основными провайдерами информации потенциальным инвесторам, и осуществлять мониторинг обратной связи от проведения встреч с инвесторам.

Решение

Для решения этой задачи IR-отдел должен был обеспечить комплексное решение – от анализа статистических данных до подготовкой соответствующих презентационных материалов к раскрытию финансовой отчетности.

Поскольку общая неопределенность экономической среды давала возможности построения очень широкого диапазона различных гипотез и прогнозов, было решено, что необходимо предложить ориентир, который бы сумел стать «якорным» прогнозом.

Для реализации первой идеи было решено подготовить раздел, содержащий краткую информацию по ожиданиям менеджмента о прогнозных результатах наступившего кризисного года. При этом важно было показать, что проработаны различные сценарии развития экономической ситуации. Итогом работы стала прогнозная информация по двум ключевым показателям – просроченная задолженность и уровень резервирования.

Для отражения второй идеи единственной точкой опоры являлась финансово-управленческая статистика и предыдущая финансовая отчетность банка. Был проведен детальный анализ того, как вели себя различные бизнес-показатели банка в ходе предыдущего кризиса 1998 года. В итоге собранная статистика

позволила сформулировать ряд выводов, полностью отражающий предложенную идею.

В результате в презентации итогов 2008 года появились два тематических раздела, которые комментировались руководством банка и обсуждались на встрече с аналитиками.

Трудности и сложности

Первый шаг требовал от нас понимания того, на что именно стоит обратить внимание выносить на обсуждение в первую очередь. Для этого необходимо было проанализировать, в чем состоят основные опасения инвестиционного сообщества, связанные с банком. Это позволило бы четко сформулировать идеи.

Вторым шагом необходимо было принять решение, каким образом наиболее точно представить количественное выражение идей с учетом результатов первого шага.

Заключительным шагом являлось определение того, подготовленное нами сообщение будет воспринято и насколько в текущей ситуации оно будет расценено как релевантное и убедительное. При этом IR-служба была готова предоставить расширенные результаты проведенного анализа, не ограничиваясь предоставленной в рамках презентации раскрытия финансовой отчетности.

Результаты

Важным итогом для нас явилось появление в ряде аналитических отчетов ссылок на предыдущий опыт банка с приведенными нами цифры. А ключевым итогом – верное восприятию приведенных цифр: банк успешно проходил через предыдущие экономические кризисы, а менеджмент банка имеет достаточный опыт для решения подобных задач.

Рекомендации

Не прерывайте коммуникаций для поддержания прозрачности бизнеса

Важно всегда оставаться прозрачным, и не выпадать из диалога с участниками рынка даже в кризисной ситуации. Постоянно быть на связи со своей аудиторией - проводить встречи, конференц-звонки.

Расширяйте круг анализируемых факторов для нахождения убедительных аргументов

Новые идеи и аргументы могут быть обнаружены во внутренней управленческой отчетности, обычно не подлежащей обязательному раскрытию, а ее архив может быть источником для анализа и сравнения тенденций.

Обеспечивайте преемственность вашей информационной политики

IR службе необходимо внимательно следить за ключевыми идеями, которые были донесены инвестсообществу в прошлом. Их последовательность и логичность позволят повысить степень доверия инвестиционного сообщества и стать источником конкурентных преимуществ.

3-е место в конкурсе IR-кейсов

Альберт Аветиков



Название компании: ОАО «УРАЛСИБ»

Должность: Директор по связям с инвесторами, к.э.н

Дата и место рождения: 12.05.1977, г. Уссурийск

ВУЗ: СПбГУЭиФ им. Вознесенского

Факультет: Финансово-кредитных и международно-экономических отношений

Предыдущая работа в сфере IR: ОАО «Полиметалл»

Предыдущая сфера деятельности: Корпоративные отношения

Прогноз – дело тонкое

Раскрытие текущих и прогнозных финансовых результатов компании в условиях острой фазы стагнации сектора и экономики

Ситуация

В конце августа 2008 года российская экономика почувствовала на себе последствия набравшего силу мирового экономического кризиса. Закрытие международных рынков долгового и долевого заемного капитала в III квартале стало первой в хронологии проблемой для представителей российской экономики; банковский сектор оказался на самом острие накрывшего отечественную экономику кризиса. С одной стороны, в первые месяцы произошли резкие изменения в динамике и структуре ключевых балансовых показателей, с другой стороны, значительно возросло внимание аналитиков и инвесторов к оперативной отчетности банков.

Задача

Руководством компании была сформулирована задача: произвести изменения в системе раскрытия финансовой информации инвестиционному сообществу, соблюдая при этом баланс интересов всех целевых групп, использующих публично раскрываемую информацию (аналитиков/инвесторов, клиентов, партнеров, СМИ, общественность, регулирующих органов и властных структур).

Конечной целью данной задачи стало получение адекватных рекомендаций аналитиков, получение «хорошей прессы» и удержание клиентской базы. Важным было убедить как долевыми (equity), так и долговыми (debt) инвесторов том, что компания контролирует ситуацию, способна решать не только текущие сложности, но и прогнозировать будущие.

Решение

Задача была разбита на две основные составляющие.

В первую очередь, нами были предприняты шаги для изменения существующей системы раскрытия информации о текущих финансовых показателях. Команда стремилась не только качественно решить задачу, но и постараться продемонстрировать свою гибкость на фоне конкурентов.

- Была проведена «ревизия» всех существующих публикуемых форм публичной банковской отчетности. Банковская отчетность по РСБУ ежемесячно публикуется на сайте ЦБ России в третьей декаде каждого месяца, направляется банкам-контрагентам. Как правило, инвестиционное сообщество и СМИ получают отчетность в режиме T+15.
- Были выявлены наиболее критичные для инвестиционного сообщества показатели, присутствующие в данных формах отчетности.
- Было принято решение на период острой фазы кризиса увеличить периодичность раскрытия информации о финансовых результатах по РСБУ с ежеквартальной до ежемесячной (по МСФО периодичность осталась прежней). Раскрытие информации осуществлялось в режиме T+5.
- Было принято решение о реализации принципа «единого окна» при раскрытии финансовой информации. В соответствии с этим принципом, правом на контакты с не только с аналитиками/инвесторами, но и СМИ по вопросам финансовых результатов обладал только IRO.
- Было принято решение о ежемесячной подготовке официальной позиции относительно текущих и будущих результатов Банка как для представителей инвестиционного сообщества, так и для клиентов/партнеров (подготовка и трансляция клиентским подразделениям также осуществлялась службой IRO).
- Немедленно после каждого раскрытия представители службы IRO связывались с ведущими аналитиками/представителями СМИ для обсуждения наиболее критичных показателей.

При этом компания не только не скрывала, но делала акцент на негативных тенденциях и показателях, объясняя текущее положение, предпринимаемые меры для их разрешения. Кроме того, любой «-» всегда сопровождался аргументированным «+» и особое внимание уделялось ситуациям, когда компания находилась «выше/ниже рынка» по каким-либо показателям.

Второй задачей стало раскрытие прогнозов финансовых результатов компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе в условиях неопределенности, как в секторе, так и в российской и глобальной экономике в целом.

С одной стороны, мы понимали, что ссылка на неопределенность является работающей и принимаемой всеми, с другой стороны, было также верно, что эффективная компания не может существовать без прогнозирования финансовых результатов. Во II квартале 2009 года внешние факторы влияния стабилизировались и поддавались прогнозированию.

Компанией было принято решение о создании сценарных планов развития до конца 2009 года и 2010 год. Совместно с признанным международным

консультантом были подготовлены несколько сценариев на основе top-down planning (в противовес bottom-up approach). Подобное планирование позволяло создать модель развития Банка исходя из динамики макроэкономических показателей и индикаторов банковского сектора. Были выбраны консервативный, базовый и оптимистичный сценарии. Естественно, ключевое влияние в данных моделях оказывала цена на нефть (\$US/баррель Urals).

Данные модели позволяли внешним пользователям не только самостоятельно оценивать среднесрочные перспективы компании, но и проводить сравнение с собственными моделями, а также понять логику принимаемых компанией решений.

При этом для краткосрочного прогнозирования компанией было принято решение о раскрытии своих ожиданий в режиме black zero/red zero или в формате диапазонов.

Результат

Заблаговременная подготовка и раскрытие информации с собственной интерпретацией динамики финансовых показателей и корпоративных событий позволило Банку избежать негативных трактовок со стороны инвестиционного сообщества и СМИ. Оперативное информирование при увеличении периодичности раскрытия стало явным сигналом открытости компании, готовности обсуждать самые острые вопросы в разгар финансового кризиса.

Прогнозирование финансовых результатов на базе сценарных моделей развития стало крайне эффективным инструментом при общении с аналитиками/инвесторами в условиях, когда большинство конкурентов, ссылаясь на неопределенность, отказывались называть ожидаемые результаты.

В течение IV квартала 2008 года и I квартала 2009 года компания получила адекватную прессу, снижение котировок акций ниже среднерыночного уровня, удержание целевых прогнозов аналитиков и, с одной стороны, неосознанное, но с другой стороны, очень ценное доверие инвестиционного сообщества.

Рекомендации

Описанные выше задачи реализовывались в сжатые сроки силами нескольких представителей IR-службы без дополнительного отвлечения ресурсов других подразделений и не потребовали никаких новых расходов.

В условиях, требующих максимально оперативного реагирования, важно самим идти навстречу инвестору, имея четкое представление о его потребностях в каждый момент времени. IR-служба должна быть способна самостоятельно управлять ситуацией, контролировать процесс и всегда иметь свой «козырь» при общении по острым вопросам. Важно понимать, что именно от профессионализма и креативности IR-службы зависит, как будет выглядеть в глазах инвесторов компания.

Приз "За успешное IR-открытие непубличной отрасли для долговых инвесторов"

Роман Кувшинов



Название компании: ОАО «Атоэнергопром»

Должность: Заместитель директора Департамента инвестиционной политики

Предыдущая работа в сфере IR: IRO «Гражданские Самолёты Сухого»

Атомный рейтинг

Ситуация

ОАО «Атомэнергопром»¹ было создано в 2007 году в результате предпринимаемых руководством Российской Федерации масштабных действий по реформированию атомной отрасли и интеграции всех предприятий, объединяющих гражданскую часть атомной отрасли России (далее «атомный энергопромышленный комплекс» или «АЭПК») в единый контур. Необходимость реформирования была обусловлена сложностью в управлении и функционировании огромного количества хозяйствующих субъектов АЭПК, действующих в разных областях и организационно-правовых формах: ФГУПы (обогащение, генерация, инжиниринг) и АО (добыча урана, фабрикация, частично машиностроение), что существенно затрудняло создание интегрированной структуры, а также не способствовало, в условиях рыночной экономики, решению задач привлечения инвестиций для выполнения программ развития.

В результате принятых на федеральном уровне нормативно-правовых актов было создано ОАО «Атомэнергопром», в уставный капитал которого подлежали внесению акции предприятий АЭПК, ряд из которых необходимо было первоначально акционировать, поскольку являлись ФГУПами. С августа 2007 года по декабрь 2008 года были внесены акции всех крупнейших предприятий (ряд предприятий будет донесен в течение 2010 года), включая «Концерн Росэнергоатом»², который был акционирован в сентябре 2008 и передан в ноябре 2008 года.

ОАО «Атомэнергопром» создано в целях максимально эффективной реализации программы строительства АЭС в России и продвижения российских высоких технологий на зарубежные рынки. Создание ОАО «Атомэнергопром» позволяет России сохранять и развивать рыночную позицию, основой для которой служит опыт, накопленный по всему спектру технологий ядерно-топливного цикла, а

¹ Ключевая информация по компании приведена в конце документа, а также размещена на сайте www.atomenergoprom.ru

² 16% всей электроэнергии произведенной в России в 2008 году.

также используемые современные управленческие практики. 100% акций ОАО «Атомэнергпром» принадлежит Госкорпорации «Росатом».

Для реализации программы строительства АЭС, развития технологий, модернизации производственных мощностей Постановлением Правительства РФ в 2008 году была утверждена Программа деятельности Госкорпорации «Росатом» на долгосрочный период (2009-2015), которая заменила собой действие ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 гг. и на перспективу до 2015 года». В рамках Программы деятельности запланирован общий объем инвестиций 2,08 трлн.рублей, порядка 40% будет профинансировано за счет госфинансирования, остальное непосредственно предприятиями АЭПК, в том числе и за счет заемного финансирования.

Результатом кризиса осени 2008 года стали существенные препятствия для привлечения заемного банковского финансирования на приемлемых для атомной отрасли условиях (учитывая значимость АЭПК для экономики и социальной жизни страны³), что вкупе с проводимой централизацией управления ликвидностью на уровне корпоративного центра, а также проводимой Госкорпорацией «Росатом» программой повышения информационной прозрачности создало предпосылки для привлечения заемных средств с рынка в форме выпуска облигационного займа (в сентябре 2009 года было принято решение о выпуске облигаций на 195 млрд.рублей).

При этом достижение оптимальных условий заимствований возможно, в случае если, облигации ОАО «Атомэнергпром» будут внесены в Ломбардный список ЦБ РФ. Условием для внесения является наличие кредитного рейтинга на уровне не ниже BB (S&P/Fitch) или Ba2 (Moody's), оптимальные условия с точки зрения дисконта могут быть получены в случае присвоение рейтинга инвестиционной категории.

Ключевой задачей было получение кредитного рейтинга на уровне не ниже инвестиционного (BBB- по шкале S&P).

Ограничения, в которых находилась компания:

Внешние:

1.1. Общий негативный фон в отношении рейтинговых агентств, связанный как со скандалами в отношении присвоения рейтингов (в частности по ипотечным бумагам и т.д.), так и в отношении снижения рейтингов для Российской Федерации и российских компаний; 1.2. Последние присвоенные рейтинги для госкомпаний были не очень высокими. 1.3. Пересмотр методологии присвоения рейтингов российским компаниям с госучастием (в т.ч. из-за дефолта ФЛК). 1.4. Отсутствие публичной истории, в т.ч. кредитной у ОАО «Атомэнергпром» (нет ценных бумаг в обращении, кредиты не привлекались). 1.5. Наличием кредитных рейтингов у иностранных конкурентов (в рейтинговых отчетах которых занижалась рыночная доля по ряду сегментов: обогащение, запасы и т.д.).

Внутренние:

2.1. Отсутствие отчетности по МСФО. 2.2. Формирующаяся корпоративная структура на протяжении последнего отчетного периода - 2008 года, что нашло свое отражение в сводной бухгалтерской отчетности по РСБУ, которая была подготовлена с учетом дат вхождения. 2.3. Наличие ограничений на предоставление информации по деятельности предприятий. 2.4. Реализация

³ На предприятиях Атомэнергпрома, многие из которых являются градообразующими, работает порядка 180 тысяч человек.

одновременно нескольких проектов в рамках финансово-экономического блока, в том числе и программы трансформации ФЭБ с мая 2009 г., внедрения системы проектного управления инвестициями, а также программы взаимодействия с инвестиционным сообществом, направленной на повышение инвест.привлекательности предприятий атомной отрасли. 2.5. Реализация проекта по получению кредитного рейтинга, одновременно с выполнением текущих функций. 2.6. Необходимость получения рейтинга в срок до регистрации выпуска облигаций.

Задача

Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства, на уровне не ниже инвестиционного

Решение

1. Данный проект реализовывался с применением практик управления проектами, которые широко внедряются в отрасли (на базе PMBoK⁴ и собственных разработок).

В частности, поскольку, существовали временные ограничения, связанные с выпуском облигационного займа, план-график по проекту был сформирован таким образом, чтобы результат (присвоенный рейтинг) был получен не позднее, чем за три недели до предполагаемой даты регистрации выпуска, чтобы в случае смещения сроков иметь некоторый временной лаг. Старт проекта был дан с подписанием договора (начало августа 2009) – окончание было намечено на последнюю неделю сентября. Т.е. проект должен был быть осуществлен в течение 2-х месяцев, учитывая время необходимое для подготовки рейтинговым агентством своего отчета, и проведения комитета по присвоению рейтинга.

2. В рамках проекта была сформирована команда, четко распределены выполняемые работы, определены результаты, контрольные точки и критерии успешности проекта. Назначен сотрудник, ответственный за взаимодействие с рейтинговым агентством. На еженедельной основе представлялся отчет по проекту в материнскую компанию, в рамках которого на временной оси показывался прогресс в выполнении проекта, достигнутые результаты, предполагаемые результаты на следующую неделю, предполагаемые риски (с ранжированием по уровню) и меры по их парированию, а также возникающие проблемы и действия по их решению.

Проект реализовывался собственными силами компании, с опорой на профильное подразделение⁵ (включая подготовку финансовой модели, презентаций, ответов на запросы агентства и другой документации). Отсутствие привлеченного консультанта было обусловлено как сжатыми сроками в реализации проекта, так и стоимостью услуг по rating advisory, которые обычно превышают стоимость первоначального присвоения рейтинга, а также сложностью структуры отрасли. По мнению компании, консультанту бы потребовалось не менее 3-х месяцев для формирования собственного понимания отрасли и порядка месяца на подготовку соответствующей

⁴ PMBoK - Project Management Body of Knowledge, [стандарт](#) по управлению проектами, существующий уже в четвертой редакции (от 31.12.2008г.)

⁵ Департамент инвестиционной политики

документации и проведения встреч с руководством (учитывая что в АЭПК входят порядка 14 предприятий с выручкой свыше 10 млрд.рублей - только общая презентация по ним (15 страниц на каждое) составила более 200 листов).

Дополнительным фактом, было желание изначально выстраивать прозрачные и понятные отношения с рейтинговым агентством, которое также оценивает и менеджмент компании, и готовность компании к прохождению рейтингового процесса. Наличие посредников могло привести к некоторым негативным моментам в восприятии, в части ограничений при предоставлении информации, что противоречит политике повышения прозрачности деятельности, реализуемой в отрасли.

Поскольку проект осуществлялся одновременно с подготовкой облигационного займа, то сбор информации в подразделениях общества (бухгалтерия, юристы, бизнес-направления и т.д.) и по дочерним обществам был синхронизирован и организован один раз (четко определены области, по которым необходимо было предоставить информацию), что снизило нагрузку на систему. Были также использованы материалы подготовленные для инвестфорума в рамках выставки Атомэкспо-2009, прошедшей в конце мая и на которой ключевые предприятия делали презентации для представителей инвестиционного сообщества. Кроме того, были подготовлены презентация и обоснование - зачем необходимо получение кредитного рейтинга, которые представлялись всем заинтересованным лицам. Была проведена также и огромная разъяснительная работа в «рабочем формате» при взаимодействии с сотрудниками других подразделений для формирования понимания целей и результатов данной работы.

3. Фактически в рамках рейтингового процесса необходимо было продемонстрировать аналитикам, что компания имеет: 1) устойчивые бизнес-перспективы; 2) приемлемый уровень долга, который будет и дальше находиться в понятных пределах; 3) высокую вероятность государственной поддержки.

Поскольку ОАО «Атомэнергпром» является холдинговой компанией и не ведет операционной деятельности, проводился анализ деятельности крупнейших субхолдингов⁶ по направлениям: добыча урана; конверсия и обогащение урана; фабрикация топлива; инжиниринг; машиностроение; генерация электроэнергии. При этом данные субхолдинги не имеют кредитных рейтингов и не имеют публичной кредитной истории. Также был проведен анализ перспектив развития непосредственно самого ОАО «Атомэнергпром», которому планировалось присвоить рейтинг и возможных мер поддержки со стороны Российской Федерации, в том числе и через Госкорпорацию «Росатом».

В рамках рейтингового процесса были проведены рейтинговые встречи с руководством Госкорпорации «Росатом» и ОАО «Атомэнергпром», а также с менеджментом ряда предприятий, что позволило сформировать целостное представление у рейтинговых аналитиков как о текущем состоянии отрасли, так и её перспективах.

Дополнительные моменты, которые необходимо было решить в рамках процесса присвоения рейтинга:

⁶ На текущий момент ОАО «Атомэнергпром» владеет акциями 71 организации, которые в свою очередь также имеют дочерние и зависимые общества (общее количество превышает 200 организаций).

1. В связи с тем, что атомная отрасль не была представлена в качестве публичного заемщика, то информация в инвестиционном сообществе существовала в отрывочной форме (что подтвердило проведенное в мае 2009 г. perception study и форум в рамках Атомэкспо-2009) и обусловлена, скорее всего, личным восприятием новостей СМИ. Отчеты аналитиков и специализированные СМИ обычно редко содержат информацию по атомной энергетике. Для примера: тот факт, что ОАО «Концерн Росэнергоатом» больше всех производит электроэнергии в России (16%), а Техснабэкспорт занимает 45% мирового рынка обогащения – не является широкоизвестным. Плюс иностранные конкуренты (Areva, Urenco, USEC и пр.) не всегда корректно указывают долю российских предприятий на мировом ядерном рынке, что успело найти отражение в рейтинговых отчетах по данным компаниям. Необходимо было, при взаимодействии с рейтинговым агентством, как сформировать верное представление о конкурентных преимуществах российской атомной отрасли, технологической цепочке (атомная энергетика является одной из самых высокотехнологичных, и, следовательно, самых сложных), так и обосновать корректные рыночные доли (что нашло отражение в рейтинговом отчете) и перспективы.

2. В связи с отсутствием отчетности по МСФО необходимо было предоставить и обосновать данные для проведения соответствующих корректировок РСБУ (для приближения отчетности к МСФО). При этом необходимо было иметь в виду, что сводная бухгалтерская отчетность по РСБУ формируется с учетом дат вхождения предприятий в ОАО «Атомэнергопром» (Концерн Росэнергоатом был внесен в ноябре 2008 года, соответственно его данные были использованы только за декабрь месяц), что обусловило также подготовку проформы отчетности по РСБУ без учета дат вхождения (как если бы все предприятия входили на 01.01.2008 г.).

Результаты

- 15 октября 2009 г. Рейтинговая служба Standard & Poor's присвоила ОАО «Атомэнергопром» кредитные рейтинги «BBB-/Стабильный/A-3» и «ruAAA»; прогноз — «Стабильный», был подготовлен развернутый кредитно-рейтинговый отчет, ставший первым независимым аналитическим документом, в котором были корректно отражены позиции Холдинга на глобальном ядерном рынке; данный отчет доступен международным и российским долговым инвесторам / кредиторам Холдинга
- 22 октября 2009 г. ФСФР России зарегистрировала выпуск облигаций ОАО «Атомэнергопром» общим объемом 195 млрд.рублей, срок обращения – 5 лет, обеспечение – поручительство Госкорпорации «Росатом».
- 26 ноября 2009 г. размещены облигации на сумму 50 млрд.рублей, срок обращения 5 лет – ставка 1-го купона до 15.02.2010 – 11,5% годовых, ставки последующих купонов будут определяться как сумма процентной ставки по операциям годового репо Банка России и маржи в размере 2,25%.

В таблице приведены данные по рейтингам компаний на момент первоначального присвоения рейтинга ОАО «Атомэнергопром» и их первоначальных рейтингов.

Субъект	Рейтинговое агентство	ПЕРВЫЙ РЕЙТИНГ/ ДАТА	ТЕКУЩИЙ РЕЙТИНГ (2009 год)	ПРИМЕЧАНИЕ
Российская Федерация	S&P	BB-/ Стабильный (1996 г.)	BBB/Негативный	В 2008 году рейтинг понижен (ранее: BBB+)
ОАО «Атомэнергопром»	S&P	BBB-/Стабильный (2009 г.)	BBB-/Стабильный	ранее рейтинг не присваивался
ОАО «РЖД»	S&P	BB+/ Стабильный (2004 г.)	BBB/Негативный	В 2008 году рейтинг понижен (ранее: BBB+/Стабильный)
ОАО «Лукойл»	S&P	CCC/Стабильный (2000 г.)	BBB-/Стабильный	В 2008 году рейтинг понижен (ранее: BBB-/Позитивный)
ОАО «Банк ВТБ»	S&P	BB+/Стабильный (2004 г.)	BBB/Негативный	В 2008 году рейтинг понижен (ранее BBB+/Стабильный)
ОАО «Газпром»	S&P	B/Позитивный (2001 г.)	BBB/Негативный	В 2008 году рейтинг понижен (ранее: BBB/Стабильный)
ОАО «Газпромбанк»	S&P	B+/Стабильный (2003 г.)	BB/Стабильный/	В 2008 году рейтинг понижен (ранее: BBB-/Стабильный)
ОАО «Роснефть»	S&P	B/Стабильный (2001 г.)	BBB-/Стабильный/	-
ОАО «РусГидро»	S&P	BBB-/Позитивный (2007г.)	BBB-/Негативный/	В 2009 году рейтинг понижен (ранее: BBB-/Стабильный)
ГК «РОСНАНО»	S&P	BB+/Негативный (2009 г.)	BB+/Негативный/	-

Данная таблица показывает, что, несмотря на текущую ситуацию, связанную с пересмотром рейтингов, полученный кредитный рейтинг находится на высоком уровне (учитывая факторы недавнего создания компании и продолжающегося формирования, отсутствия МСФО, публичной кредитной истории и т.д.).

Кроме того, объявив о программе заимствований общим объемом до 195 млрд. рублей, ОАО «Атомэнергопром» вошел в тройку крупнейших заемщиков на российском фондовом рынке, наряду с ОАО «РЖД» и ОАО «Транснефть».

Существует один важный момент в процессе получения рейтинга. Помимо получения рейтинга важно обеспечить распространение информации о данном событии. По характеру деятельности ОАО «Атомэнергопром» давно является компанией глобальной. Холдинг стремится информировать своих партнеров и потенциальных инвесторов в странах СНГ и Дальнего зарубежья о существенных событиях в бизнесе. В этой связи было принято решение распространить новость о получении кредитного рейтинга по каналам агентства Business Wire⁷. Сеть данной компании имеет выход примерно на 60 международных и национальных информационных агентств, распространителей финансовой информации и новостных Интернет-служб в Северной Америке, Европе, Азии, Латинской Америке, Ближнем Востоке и Африке. Только за первую неделю сообщение компании было просмотрено более 150 раз подписчиками по всему миру.

ТОР-5 стран по частоте просмотров пресс-релиза компании (% от общего числа просмотров):

США	72,8%
Франция	7,4%
Россия	5,9%
Германия	2,9%
Израиль	2,9%

⁷ Агентство Business Wire является подразделением компании Berkshire Hathaway, принадлежащей Уоррену Баффету.

Рекомендации практикующим IR-специалистам**Задействуйте проектный подход к выполнению как отдельных работ, так и годового IR-цикла в целом**

Более активно используйте практики проектного управления, которые успешно применяются при реализации сложных проектов. Фактически деятельность в сфере IR представляет собой как текущие операции (подготовку отчетности, раскрытие информации, ежедневные вопросы/ответы и т.д.), так и реализацию проектов (road-show, выпуски ценных бумаг, прохождение офферт и т.д.). Соответственно реализация проектов с применением стандартов, например на базе PMBoK, позволяет, не изобретая велосипед, существенно облегчить собственную деятельность и осуществлять её в соответствии с понятным и признанным во всем мире стандартом. Простая подготовка плана-графика в MS Project с определением ответственных позволяет выявить множество рисков и заблаговременно заняться их устранением.

Используйте подходы, применяемые в проектах по управлению организационными изменениями (создать ощущение крайней необходимости; сформировать команду, которая имеет желание сделать проект; выработать перспективу реализации проекта; передавать и распространять перспективу; достигать быстрых побед и т.д.) – которые позволяют превратить проект в Проект с большой буквы и привлечь к нему внимание руководства, что всегда чрезвычайно полезно, если интересует результат.

Всем участникам проекта необходимо ставить четкие задачи и конкретно описывать, в чем будет заключаться их участие в проекте и сколько времени оно будет занимать, поскольку такие проекты всегда бывают дополнительной нагрузкой, а текущие обязанности обычно никто не снимает. Это позволит коллегам спланировать свою загрузку и более эффективно сработать. В отношении предоставления информации необходимо установить время получения драфтовых версий, чтобы была возможность скорректировать до предоставления финальных (если такая информация, например, готовится первый раз).

Также необходимо провести анализ собственных ресурсов и компетенций, прежде чем передавать функцию на сторону (наем консультантов) и четко понимать обоснованность расходов на привлечение консультантов (что особо актуально в текущей экономической ситуации) и уникальность компетенций консультантов, а также их возможный вклад в достижение результатов.

В отношении рейтинговых встреч нужно отметить следующее: если в компании существует единое информационное поле, информационный поток устойчивый и стабильный (как минимум еженедельные рассылки существенных событий и интервью первых лиц), цели, задачи и стратегия утверждены органами управления и публично размещены, то следует лишь подготовить презентацию с короткими тезисами на вопросы агентства и предоставить участникам рейтинговых встреч. Во всех других случаях, возможно потребуются привлечение консультанта для проведения так называемых «тренингов» перед рейтинговыми встречами.

В отношении данного кейса необходимо отметить, что в ОАО «Атомэнергпром» к моменту старта проекта была внедрена система управления инвестициям на базе подготовки инвестиционных меморандумов (документ, определяющий средние и долгосрочные перспективы инвест.деятельности, цели и задачи, её соответствие общей стратегии предприятий и внешнему окружению), а также паспортизации инвестиционных

проектов и рейтингования инвестиционных решений по предприятиям, входящим в контур управления АЭПК, также был создан инвестиционный комитет, на котором инвестиционные решения рассматриваются и одобряются. Более того, цели и задачи компании определены и зафиксированы в нормативных документах, которые размещены на интернет-сайте.

Все это позволило продемонстрировать рейтинговым аналитикам определенный уровень зрелости бизнес-процессов, существующих в рамках АЭПК, а также обеспечить эффективные и открытые коммуникации и предоставить информацию, необходимую для присвоения рейтинга, при соблюдении соответствующих ограничений. При этом компания осознает что из-за короткого срока существования есть определенные информационные ограничения, которые необходимо устранять в ближайшее время.

Добивайтесь содействия со стороны руководства и коллег

Очевидно, что реализация проекта такого уровня невозможна без поддержки руководства компании (без поддержки он вообще не может состояться), более того, такую поддержку необходимо формализовать тем или иным образом (издать приказ, получить резолюцию на плане действий, произвести рассылку по внутренней сети, объявить на плановом совещании и т.д.), который принят в компании и при возможности, получить бюджет «на стимулирование» по результатам работы. Это позволит показать всем сотрудникам, которые должны принять участие в проекте, что руководство его поддерживает и что получение результатов по нему является приоритетной задачей для компании. Кроме того, если кто-то не хочет тратить время на участие в проекте, есть формальное основание для его привлечения, хотя оптимальным вариантом, конечно, является такое позиционирование проекта внутри компании, которое создает интерес для участия в нем всех, кто для этого нужен. Для такого позиционирования необходимо проведение внутренней PR-кампании и, в этом нет ничего зазорного, поскольку, проект должен быть вначале хорошо «упакован» и «продан» внутри, прежде чем «выведен» наружу.

Рассматривайте проект как возможность расширить личные профессиональные горизонты

С точки зрения личностного подхода: необходимо ставить перед собой достаточно амбициозные, но достижимые цели, иметь желание их достигать, прикладывать усилия для их достижения (проходя не одну лишнюю милю), а также вовлекать в проект людей способных помочь его реализации и не бояться просить о помощи, в случае если нужна; верить в себя и искомый результат будет получен.

Яна Аржанова



Название компании: Amtel-Vredestein N.V.

Должность: Менеджер по связям с инвесторами

Дата и место рождения: 30.01.83, г. Смоленск

ВУЗ: РГГУ, Смоленский Гуманитарный Университет

Специальность: Связи с общественностью, переводчик англ. и нем. языков

Предыдущая работа в сфере IR: Национальное Агентство Прямых Инвестиций

Предыдущая сфера деятельности: Инвестиционный маркетинг и коммуникации

IR-кейс компании Amtel N.V.

Проблема

Если в обычных условиях менеджмент реализует стратегию повышения капитализации компании, и такая политика полностью совпадает с ожиданиями акционеров, то в период острого внутреннего (и по совпадению) внешнего кризиса в периметре компании начинают действовать несколько разнонаправленных сил с диаметрально противоположными интересами. При таком раскладе работа специалиста по связям с инвесторами из обычной бизнес-функции превращается в дипломатическую миссию со всеми вытекающими последствиями.

Ситуация

Amtel N.V. (ранее Amtel-Vredestein N.V.), холдинговая компания, объединяющая заводы по производству шинной продукции, находится в процедуре банкротства с мая 2009. Совместно с менеджментом компанией управляет *bankruptcy trustee*, назначенный голландским судом (по месту юрисдикции компании), основной целью которого является установить и реализовать «здоровые» активы компании-банкрота в интересах ее кредиторов. Все производственные активы компании расположены в России и также находятся в процедуре банкротства на этапе наблюдения. Сложность данной ситуации состоит не только в несовпадении российского и голландского законодательств о банкротстве в принципе, но и несинхронизированности юридических процедур – конкурсного производства по головной голландской компании и наблюдения по российском «дочкам». На практике это выражается в том, что активами фактически управляет менеджмент, а головной компанией – голландский суд в лице *bankruptcy trustee*.

В сентябре 2009 в компании произошла смена менеджмента, инициированная контролирующим акционером, являющимся одновременно одним из крупнейших кредиторов. Новый менеджмент приступил к реализации собственного плана реструктуризации, основные посылы которого не совпадают с интересами прочих кредиторов холдинга. В результате в противовес менеджменту (акционеру) формируется недружественный альянс кредиторов и примкнувших к

ним оппонентов/конкурентов, преследующих цель получить контроль над активами компании в т.ч. используя методы административного и информационного воздействия.

Третьей стороной в данной ситуации являются миноритарные акционеры, позиция которых является наименее защищенной из-за невозможности реализовать бумаги (торги GDR компании на LSE приостановлены с 2008 при сохранении листинга и сопутствующих обязательств), а их мнение полностью игнорируется прочими участниками процесса.

Дополнительной сложностью (помимо разнонаправленности интересов основных стейкхолдеров) является неопределенность стратегии акционера в отношении бизнеса компании, оценка перспектив которой в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры затягивается. Следствием этой неопределенности является информационная закрытость, «период молчания», который, естественно, негативно воспринимается внешними аудиториями, а недружественными силами используется для активизации своих действий.

Решение

Необходимо в сжатые сроки обеспечить контакт со всеми участниками процесса, координацию информационных потоков, трансляцию сообщений компании во внешнюю среду.

В данной ситуации, помимо рутинных IR-мероприятий, основной работой специалиста по связям с инвесторами становится **взаимодействие с тремя сторонами процесса**, а именно менеджментом, голландским bankruptcy trustee и миноритарными акционерами. А лейтмотивом деятельности IRO является **управление потоками информации между этими сторонами и их консультирование** в рамках своих полномочий.

Кроме того, в целях обеспечения оперативности и последовательности передаваемых компанией сообщений и благодаря прямому доступу и к менеджменту, и к bankruptcy trustee, **IRO передается функция пресс-секретаря компании**.

С учетом новых реалий принимается решение оперативно **подготовить и приступить к реализации антикризисной коммуникационной стратегии** компании. Выполнение данной задачи также ложится на плечи IRO в силу уже указанных причин, а также опыта работы и детального понимания особенностей бизнеса и вызовов конкурентной среды. Коммуникационная стратегия формируется с использованием принципа относительных преимуществ, предложенного М.Ю. Матовниковым, ЗАО «Интерфакс Бизнес Сервис».

Параллельно идет работа по **информированию миноритарных акционеров** о ситуации в компании, **обеспечения их связи с новым менеджментом**.

На уровне голландской компании **налажен постоянный открытый диалог с bankruptcy trustee**: разъясняются особенности российской процедуры банкротства, организуются его встречи с российскими кредиторами компании, предоставляется вся необходимая информация.

Результат

В лице IRO ключевые стейкхолдеры компании получают единый информационный центр, агента трансляции их интересов и канал обратной связи. В то же время обеспечивается концентрация всей информации внутри компании и оперативное реагирование на постоянно меняющиеся события.

Рекомендации

Помнить о том, что деятельность IRO охватывает самых разных стейкхолдеров (а не только, инвесторов, аналитиков и финансовые СМИ); не бояться новых вызовов и расширения функционала за рамки традиционного IR, углублять собственные компетенции и навыки, поскольку, решая уникальные задачи, мы повышаем как уровень мастерства, так и собственную капитализацию.

Юрий Кунашев

Название компании: Группа «Нутритек»

Должность: Директор по связям с инвесторами и связям с общественностью (**IR & PR Director**)

Дата и место рождения: 1972, Москва

ВУЗ: МГЛУ, ВГАУ

Факультет:

Предыдущая работа в сфере IR: нет

Предыдущая сфера деятельности: развитие бизнеса

"Перекресток семи морей"

Investor Relations как основа функции комплексной коммуникации (на примере небольшой публичной компании с контролирующим акционером)

Ситуация

Созданная в начале 90-х как частная компания, к 2007г. группа Нутритек объединяла ряд производственных площадок в России и странах СНГ, а также развитую сеть дистрибуции молочной продукции и детского питания. На этапе наращивания производственных возможностей, расширения рынков и развития продуктовых линеек Группа реформировала долговой портфель, пополнив его публичными долговыми инструментами. Потенциал растущего рынка и интерес глобальных инвесторов к российским проектам позволили Группе успешно провести частное размещение, а затем и IPO (2007г. – RTS, MICEX), по результатам которого доля контролирующего акционера составила немногим менее 50%.

В начале 2008 г. котировки акций Группы начали устойчивое падение вследствие непонимания глобальными инвесторами стратегии Совета Директоров, в том числе инициативных инвестиций в сходный бизнес в Новой Зеландии и одновременной продажи значительной части активов в России. Эти действия не сопровождались адекватным информированием инвестиционного сообщества, что во многом явилось коммуникационной инерцией, характерной для периода закрытости и повышенной бдительности при проведении IPO.

Типичность ситуации состоит в том, что информационная поддержка в период проведения IPO и непосредственно после него опиралась на аутсорсинг в ущерб выстраиванию корпоративной системы аккумулирования и распространения информации (как массового, так и адресного).

Задача

Опасная динамика падения котировок (на фоне развивающегося глобального кризиса) подтолкнула Нутритек к пересмотру информационной политики. Были сформулированы следующие задачи:

- Сформировать собственную систему информирования инвесторов (миноритарных акционеров, держателей долговых инструментов,

аналитиков), отвечающую требованиям, предъявляемым к публичной компании (функция IR);

- Сформулировать принципы сортировки информации о деятельности компании (операционной, финансовой, инвестиционной и т.д.), определить целевые аудитории (адресные группы) и обеспечить эффективное распространение информации в них (функция PR)
- Исходя из соображений снижения затрат, отказаться от наименее эффективных и/или наиболее ресурсоемких технологий при минимальных имиджевых потерях.
- За основу были приняты следующие принципы:
 - Единство информационных уровней (коллектив управляющей компании, дочерние общества, контролирующий акционер, миноритарные акционеры, держатели долговых инструментов, аналитики и журналисты, контрагенты)
 - Единство цензуры и взаимодействия с внешними заинтересованными лицами
 - Единство осведомленности и компетентности

Решение

Организационной формой обновленной системы коммуникаций стало наличие в компании директора по связям с инвесторами (IR Director), совмещающего также функции PR. В рамках единого функционала были сосредоточены практически все аспекты коммуникации: инвесторы, кредиторы, аналитики, журналисты, акционеры, топ-менеджеры, руководители подразделений и дочерних компании, а также контрагенты.

Основным содержанием работы IR-директора стало: анализ поведения финансового рынка и его реакции на действия компании, написание и тиражирование новостных релизов, ответы на вопросы по телефону и лично, проведение презентаций, поддержание функциональности сайта, подготовка описательных разделов отчетов компании, координация аутсорсинга информационных ресурсов (при минимальном бюджете).

Вне функционального периметра осталось: правовое сопровождение раскрытия информации и взаимодействия с институтами публичного и частного финансирования (курирует юридический департамент), PR сопровождение продвижения продукции компании (курирует департамент маркетинга).

- Ключевым результатом первых трех месяцев функционирования новой системы стало изменение имиджа компании: внешние пользователи информации почувствовали, что компания готова поддерживать более широкий диалог, в то время как ранее менеджмент ограничивался тем, что «отрабатывал» обязательные информационные процедуры (например, conference call для аналитиков).
 - От информационного спама – к образу (позиция IR-директора и пример ее реализации):

Коммуникация должна быть емкой и ассоциативной. Ее задача – оставить у адресата эмоциональное воспоминание о сказанном и образ идеи, которую ему преподносят.

При необходимости убедить потенциального инвестора, что новый бизнес компании в Новой Зеландии опирается на громадную ресурсную базу. Вместо перечисления цифр из презентации, я вслух пересчитал 4 присутствовавших и предложил им представить 42 коровы прямо посреди переговорной комнаты, поскольку на одного гражданина Новой Зеландии приходится примерно 10 с половиной коров.

- В последующем продолжилось срастание функций IR и PR, результатом которого стало появление единой точки входа информации (запросы, пожелания встречи и т.п.) и единой точки выхода (пресс-релизы, общение с журналистами, проведение презентаций).

- Рупор компании (позиция IR-директора и примеры ее реализации):

IR-директор, знающий ситуацию во всех сферах деятельности компании и учитывающий баланс интересов внешних и внутренних сил, выступает в роли информационной воронки с фильтром, принимающей поток информационного спама, выбирающей важные сообщения и компетентно отсекающей от функционеров компании любые мало актуальные вопросы.

Общаясь с представителями СМИ, я стараюсь задать информационный вектор и стимулировать ожидаемую реакцию (оставляя первым лицам компании поле для дополнительного маневра).

Проведение своими силами презентаций для потенциальных и существующих инвесторов существенно разгружает первых лиц компании.

«Директор по связям с инвесторами» - корректный ярлык компетентности, вызывающий доверие практически у любого внешнего пользователя.

Ситуация – динамика

Дальнейшее падение интереса инвесторов, усугубившееся пиком глобального экономического кризиса и интенсивным проявлением кризисных явлений в российской экономике привело к падению котировок акций Нутритека до рекордно низких значений. Одновременно контролирующий акционер наращивал свой пакет, используя эту меру как один из немногих оставшихся механизмов поддержки спроса на ценные бумаги. Осенью 2008г. компания объявила о делистинге, обосновав эту меру падением капитализации ниже балансовой стоимости активов.

В последующие месяцы Нутритек, столкнувшись с невозможностью экономически оправданного рефинансирования займов, последовательно объявил дефолты практически по всем ранее выпущенным долговым инструментам и избрал курс на проведение пакетной реструктуризации обязательств.

Задача – новые аспекты

Информационная политика компании должна стать инструментом обороны: необходимо предотвратить панику инвесторов, удержать лояльные взаимоотношения с контрагентами и сориентировать коллектив на сохранение тенденций роста в условиях сокращающихся финансовых возможностей.

Решения – антикризисный IR

В нормальной ситуации основная задача IR сводится к продвижению интересов акционеров через повышение капитализации и решается путем взаимодействия с потенциальными инвесторами и кредиторами в рамках информационного поля, организованного согласно устоявшимся практикам локального или глобального фондового/долгового рынка. В условиях кризиса в типичной компании с выраженным контролирующим акционером первоочередная задача IR трансформируется в защиту интересов бизнеса (и, следовательно, крупнейшего акционера) от агрессивных попыток внешних инвесторов (кредиторов, иных акционеров) вывести вложенные средства. Иными словами, IR-директор оказывается в ситуации, когда он вынужден аккуратно «играть в одни ворота», то есть в интересах части акционеров, сохраняя при этом видимость равноудаленности по отношению к прочим инвесторам.

- Слуга двух господ (позиция IR-директора и пример ее реализации):

IR структурно починается директору компании и выполняет его задачи. Однако в компании с контролирующим акционером отношения между руководителями компании, контролирующим акционером и IR-директором можно описать как баланс отношений ассиметричный треугольник, в котором верхний угол занимает мажоритарный акционер, угол пониже – директор компании, а внизу располагается IR.

Таким образом, в ситуации, когда позиции CEO и контролирующего акционера не совпадают, IR становится полем, в котором может развиваться подобное противостояние. В таких условиях IR-директор лишен возможности сохранить нейтралитет и должен быть максимально креативен, чтобы сохранить эффективность.

Однажды мне пришлось пообещать паникующим кредиторам, что они получат «мертвого осла уши», если массово предприму попытку истребовать погашение дефолтного инструмента, поскольку это было бы равносильно ситуации банкротства.

Еще одним примером «обслуживания» интересов контролирующего акционера (методами взаимодействия с информационным полем) может служить управляемое дистанцирование акционера от проблем компании или, напротив, ассоциирование акционера с ее успехами: успехи реструктуризации комментирует акционер, а неудачи – IR директор или первые лица компании.

На мой взгляд, любой специалист в сфере IR должен, берясь за работу, связать себя клятвой Гиппократы - «Не навреди!». Однако в кризисной ситуации расставит приоритеты бывает очень непросто.

Одновременно с трансформацией функции IR при работе с внешним периметром происходит и актуализация функции поддержки внутрикорпоративного информационного поля. В кризисной ситуации IR директор должен стремиться к повышению уровня информированности и компетентности сотрудников всех уровней в части понимания корпоративных действий (аспект деятельности корпоративного секретаря). Активные шаги в этом направлении позволяют IR специалисту продемонстрировать свою нужность и в таком ракурсе.

- Телефон доверия (позиция IR-директора и пример ее реализации):

По долгу службы я интересуюсь всем и поэтому всегда знаю, как коллектив воспринимает то или иное решение, как выстраиваются отношения между руководителями направлений, подчиненными. Иногда мои наблюдения позволяют лидерам вовремя скорректировать ситуацию.

Время от времени я провожу брифинги для менеджеров по продажам или по закупкам, где разъясняю суть и нюансы корпоративных действий (например, как повлияет на операционную деятельность компании введение в состав СД представителей кредиторов), формулирую фразы, которыми коллеги пользуются для убеждения беспокойных поставщиков или дистрибьюторов. Интерактивные брифинги улучшают мое понимание реакции контрагентов, что позволяет мне корректнее формулировать новостные релизы. В свою очередь повышается и осведомленность сотрудников, кстати, и их лояльность к службе IR/PR. Ко мне довольно часто обращаются с просьбами оказать содействие при подготовке писем контрагентам.

Контроль PR деятельности дочерних предприятий позволяет избежать информационных противоречий. Так, например, я вовремя скорректировал драфт ньюс-релиза о модернизации в дочерней компании: добавив фразу о расходовании средств на модернизацию в течение предшествовавших двух лет, я устранил возможные вопросы о том, откуда у компании нашлись средства в условиях дефолта.

Особое место в работе IR директора, полностью отвечающего за PR сопровождение компании и располагающего ограниченными ресурсами, должна занимать работа с представителями СМИ.

В период кризиса менеджмент небольшой компании может без больших угрызений совести пожертвовать IR службой, хотя такое решение не бесспорно. Убежден, что скорее IR-специалист эффективно справится с функцией PR, чем случится обратное, поскольку именно интегрированное управление информационным потоком с учетом разнонаправленных интересов (т.е. совмещение функций IR и PR) позволяет наилучшим образом решать стратегические задачи посредством взаимодействия с каналами распространения информации.

- Информационная волна (позиция IR-директора и пример ее реализации):

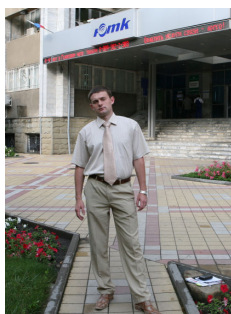
Продумывая публикацию пресс-релиза, я всегда готовлю информационную волну – последовательный выход материала в различных источниках в течение небольшого промежутка времени. Известно, что все журналисты хотят получить эксклюзивный материал; перепечатка ценится гораздо ниже. Я готовлю информационный блок с таким расчетом, чтобы то издание, которое

по моему замыслу должно стать первым при опубликовании новости, получило бы не более половины информационного «заряда». Т.е. именно ту фактуру, которая содержит преимущественно голые факты. Это основа информационной волны. Каждый последующий журналист, связавшийся со мной, получает на один абзац больше. Как правило, в этих дополнительных абзацах содержатся дополнительная информация или комментарии, которых бывает достаточно, чтобы новая заметка получала в соответствующей редакции статус самостоятельной. Чаще всего я пользуюсь заготовками, но случаются и экспромты.

Представленный case описывает случай качественного преобразования собственно функции IR в комплексную функцию коммуникации, стержнем которой остается исследование и управление информационными потоками, направленное на защиту интересов работодателя. Практика 2008-2009 гг. показала, что не только фондовый, но и долговой IR в небольшой публичной компании с доминирующим акционером достаточно успешно может выполняться минимальными кадровыми ресурсами, поскольку во многом бремя санации долгового портфеля и реструктуризации проблемных инструментов ложится на плечи крупнейшего акционера, более всех остальных заинтересованного в сохранении акционерной стоимости.

Совмещение функционалов IR и PR – при понятной экономичности и результативности – обладает и существенным недостатком: концентрация компетентности, что повышает риски компании в случае ухода IR специалиста.

Вячеслав Плеханов



Название компании: ОАО «Южная телекоммуникационная компания»

Должность: Начальник отдела по связям с инвесторами

Дата и место рождения: 09.08.1982 года, г. Новочеркасск

ВУЗ: Южно-Российский государственный технический университет;
Московский институт менеджмента экономики и права

Факультет: Физико-математический факультет; Факультет Управления

Предыдущая работа в сфере IR: -

Предыдущая сфера деятельности: Банковская сфера

2009 – сложный, но удачный год

Описание ситуации

Для ОАО «ЮТК» 2009 год стал самым сложным периодом с момента образования компании. Определялось это не только глобальным финансовым кризисом, но и тем обстоятельством, что текущий год - это период самых крупных платежей по долговым обязательствам - общая сумма погашений составит 13,0 млрд. рублей. Повышение стоимости капитала, рост курса доллара, появляющиеся вследствие этого большие курсовые разницы, влияющие на финансовый результат компании, - вот лишь некоторые явные последствия финансового кризиса. Среди всех МРК ЮТК на начало года имело самое низкое кредитное качество и наиболее высокие объемы рефинансирования на 2009 год. Трудности с погашением и рефинансированием текущей задолженности в условиях низкой ликвидности банковской системы ставили перед ЮТК в начале года очень непростые задачи. Необходимо было принимать решительные меры, иначе компания могла бы стать банкротом.

Решение проблемы

В этой ситуации очень помог слаженный и компетентный коллектив. В декабре 2008 года в кратчайшие сроки для преодоления сложившейся ситуации в компании был разработан комплекс антикризисных мер, направленных как на общую оптимизацию деятельности, так и непосредственно на совершенствование финансовой политики. При этом антикризисные мероприятия были сосредоточены на аккумуляции денежного потока компании для погашения финансовых обязательств за счет собственных средств.

Компания понимала, что в условиях сильной коррекции на фондовых рынках необходимо было поддерживать определенный уровень информационной открытости, чтобы постараться уйти от сильного снижения капитализации. Сейчас можно сказать, что мы пошли по правильному пути: в 1 квартале 2009 года компания осуществила максимально возможное раскрытие информации инвестиционно-аналитическому сообществу об основных параметрах бюджета на 2009 год, долгосрочной стратегии и мерах, которые компания планирует осуществить в связи со своей долговой нагрузкой и финансовой ситуацией в целом.

Использовались личные встречи с аналитиками и инвесторами, call-конференции, пресс-конференции руководства, личные встречи с финансистами. Посредством предельно открытой информационной политики ОАО «ЮТК» создала предпосылки для того, чтобы обеспечить непрерывный, пристальный интерес финансового сообщества к действиям компании в сложнейших для неё условиях.

В то же время достижение компанией наиболее важных бюджетных показателей, а также, прежде всего, преодоление очередного периода пиковых платежей сопровождалось мгновенным и точным информированием инвестиционно-аналитического сообщества. Безусловно, до лета 2009 года мы наблюдали снижение капитализации по всему рынку, в том числе и телекоммуникационному. Но если сравнить ЮТК с другими МРК, то это снижение было не самым большим, даже несмотря на наше кредитное качество.

Вернемся к антикризисной программе. Одним из главных направлений этой программы стал пересмотр объема инвестиций на 2009 год. Инвестиционная программа была сокращена более чем в 2,5 раза, а к реализации стали приниматься исключительно проекты с высокой финансовой отдачей. Самое главное – в конечном итоге компании удалось соблюсти разумный баланс между снижением инвестиций, рефинансированием обязательств и поддержанием состояния сетей, удержанием доли рынка и развитием ШПД. В середине ноября компания объявила о том, что подключила 500 тыс. пользователя ШПД. При этом прирост абонентской базы ШПД по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составил около 70%: за год абонентская база интернет-пользователей компании увеличилась на 200 тысяч.

Еще одним этапом антикризисной программы стала оптимизация управления дебиторской задолженностью, в том числе и просроченной. Это позволило сократить данный показатель по сравнению с плановым на 300 млн. руб. по итогам 9 месяцев 2009 года. Данные мероприятия привели к высвобождению часть финансовых потоков с целью рефинансирования текущего долга компании.

В условиях наметившегося улучшения на финансовых рынках и роста ликвидности компания стала активно проводить аукционы по привлечению рублевых кредитных средств и переговоры с банками о снижении процентных ставок.

Компания всегда была качественным заемщиком, что рынок понимает и оценивает. Коммерческие банки и инвестиционные компании **верят** в ЮТК, и это отразилось на **снижении процентной ставки**. Так, в конце октября ЮТК смогла успешно разместить биржевые облигации общим объемом 3 млрд. руб. под рекордно низкую для телекоммуникационного рынка ставку – 11%. Важными факторами успеха такого размещения стали доверие со стороны инвесторов новому Генеральному директору компании Александру Шипулину и его команде, ведь новые руководители, которые пришли в компанию в середине года, имеют большой опыт работы в и в сотовом бизнесе, и у альтернативных операторов.

Успеху данного размещения также предшествовала кропотливая работа финансовых служб компании и банка-организатора. Заранее был создан хороший информационный фон среди потенциальных инвесторов и аналитиков по долговым обязательствам, а перед началом размещения была проведена расширенная встреча руководства компания с инвестиционным сообществом в

Москве, на которой были озвучены видение развития компании новым менеджментом и предполагаемые ориентиры по размещению. Безусловно, помог и рынок: ситуация на финансовых рынках улучшалась и ЮТК выбрала очень правильное время для размещения.

Полученные в результате аукционов и размещения облигаций кредитные средства были направлены на рефинансирование обязательств, минимизацию валютной составляющей и снижение процентных расходов.

Из наиболее крупных выплат в течение 2009 года стоит выделить полное исполнение обязательств перед инвесторами в рамках оферты по кредитным нотам в размере 3,3 млрд.руб. и погашение 20% (1,3 млрд. руб.) по 4-ому облигационному займу в июне этого года. В октябре компания погасила 3-ий облигационный займ объемом 3,5 млрд. руб., выплатила 25 млн. долл. по кредиту Credit Suisse и рефинансировала 55,5 млн. евро по договору с ОАО «Оргрэсбанк».

Итоги

В результате даже удалось сократить среднюю стоимость обслуживания долга до 10,1% с 11,1% на начало 2009 года и снизить долю валютной составляющей в структуре ссудного долга с 30% до 16,5%. До конца 2009 года ОАО «ЮТК» уменьшит ссудный долг на 15,8% с 23,4 млрд.руб. до 19,7 млрд.руб., что станет наиболее значительным снижением за весь период существования компании.

Таким образом, комплекс реализованных мер по рефинансированию текущего долга компании и совершенствования финансово-кредитной политики позволил компании сохранить финансовую устойчивость и при этом осуществлять эффективное текущее финансирование своей деятельности.

Стратегической целью по работе с долгом является планомерное снижение долговой нагрузки - размер ссудного долга планируется снижать в среднем более чем на 2 млрд. в год в течение последующих лет.

Отражением правильных действий по оптимизации кредитной политики послужили позитивные оценки ЮТК со стороны рейтингового агентства «Standard & Poor's». В начале ноября оно пересмотрело прогноз кредитного рейтинга компании с «Негативного» на «Стабильный». «Компания рефинансировала основную часть своего краткосрочного долга. Недавно ЮТК выпустила облигации на сумму 3 млрд. руб. и получила несколько двусторонних кредитов от крупных банков-кредиторов. Важным обстоятельством является то, что все долговые обязательства являются среднесрочными, что положительно влияет на показатели ликвидности ЮТК» - отмечается в отчете «Standard & Poor's».

А успехи ЮТК в области раскрытия информации были отмечены наградой. На XII Ежегодном конкурсе годовых отчетов, проводимого биржей ОАО «РТС», компания заняла 1 место в номинации «Лучшее раскрытие информации в годовом отчете компаниями с капитализацией до 10 млрд. руб.».

Контактная информация

ИНТЕРФАКС БИЗНЕС СЕРВИС

Россия, 127006, Москва, 1–я Тверская–Ямская, д. 2

Тел.: +7 (495) 647-88-50

Факс: +7 (499) 256-25-20

E-mail: IR@interfax.ru

Web: www.irconsulting.ru

Компания "Интерфакс Бизнес Сервис" является дочерней компанией Группы "Интерфакс" и специализируется на оказании сервисов и консалтинговых услуг в области отношений компаний с инвесторами (Investor Relations) в России и странах СНГ.

"Интерфакс" обладает уникальными возможностями по оказанию услуг в области IR: ресурсами ведущего российского информационного агентства, тесной связью с российскими институциональными и частными инвесторами, опытом работы с эмитентами и инвесторами в разных областях (раскрытие информации, рейтинги, кредитные риски, аналитика).

Международная информационная Группа "Интерфакс" (Interfax Information Services Group) создает информационные продукты и средства коммуникации для принятия решений в политике и бизнесе. Группа, основанная в 1989 г., объединяет сеть национальных, региональных и отраслевых информационных агентств, работающих в России, других странах СНГ, в Китае, Центральной Европе. В "Интерфакс" (www.interfax.com, www.interfax.ru) входят компании и подразделения, предоставляющие новости, аналитические услуги, рыночные данные, фундаментальную информацию, разрабатывающие программные решения.

"Интерфакс-ЦЭА" готовит регулярные статистические и аналитические продукты по различным сегментам финансового рынка России и стран СНГ, предоставляет информацию о деятельности российских институциональных инвесторов. Среди продуктов компании - ежедневные прогнозы и отчеты о состоянии различных сегментов финансового рынка, рейтинги российских банков и страховых компаний, выпускаемые под брендом "Интерфакс-100", и а также рейтинги банков и страховых компаний стран СНГ - "Интерфакс-1000".

Партнером "Интерфакса" по рейтинговому агентству **Moody's Interfax Rating Agency**, которое занимает лидирующие позиции на российском рынке рейтинговых услуг, является международное рейтинговое агентство **Moody's Investors Service**.

Совместно с компанией **Experian**, мировым лидером в сфере информационных решений для бизнеса, создано кредитное бюро "**Экспириан-Интерфакс**", занимающееся предоставлением информации, характеризующей своевременность исполнения заемщиками обязательств по кредитам.

Входящей в состав Группы специализированной аналитической службой "**Интерфакс-АКИ**" создана крупнейшая в России информационно-аналитическая база данных по компаниям – **СПАРК**, объединившая сведения по всем зарегистрированным в России юридическим лицам.

Клиенты ИБС в 2008-2009 гг.

Комплексные сервисы в области IR			Коммуникационные сервисы	
Россия				
СНГ				

Настоящий материал является интеллектуальной собственностью компании "Интерфакс Бизнес Сервис". Все интеллектуальные права Компании охраняются в соответствии с законодательством Российской Федерации. Ни одна часть этого материала не может продаваться, воспроизводиться или распространяться без письменного согласия Компании. Вся информация, содержащаяся в настоящем материале, получена "Интерфакс Бизнес Сервис" из источников, которые Компания считает достоверными. В связи с возможностью технической ошибки или ошибки персонала, а также других факторов Компания не гарантирует абсолютной надежности представленной информации. Любые суждения, содержащиеся в материале, должны рассматриваться исключительно как мнение экспертов Компании, а не как рекомендация по покупке или продаже ценных бумаг / инвестиционных паев или по использованию каких-либо финансовых инструментов.