

# Услуги по реструктуризации и финансовому оздоровлению бизнеса

Сегодня в быстро меняющихся рыночных условиях деятельность даже успешной компании может неожиданно оказаться под угрозой, что создает проблемы для ее собственников, кредиторов, сотрудников и прочих заинтересованных лиц. Опыт быстрого роста в период подъема рынка не очень помогает в кризисных ситуациях, когда необходима способность решительно действовать в условиях финансовой неустойчивости, чтобы быстро нормализовать ситуацию и заложить основы для последующего восстановления и долгосрочного развития.

Мы помогаем собственникам и кредиторам проблемных компаний найти взаимопонимание и наладить взаимодействие на справедливых условиях с тем, чтобы стабилизировать бизнес, повысить его финансовую устойчивость, улучшить управляемость и, в конечном итоге, получить для обеих сторон максимально возможные выгоды в сложившихся обстоятельствах. При этом мы оказываем консультационную поддержку как компаниям-должникам, так и их кредиторам:

Проблема	Услуги компаниям	Услуги кредиторам
Не хватает времени и опытных кадров для анализа и разрешения кризисной ситуации?	Помощь в стабилизации и оздоровлении бизнеса стр. 2	Критический анализ бизнеса и прогнозов проблемного должника стр. 7
Нет понимания краткосрочных денежных потоков и финансовых потребностей компании?	Содействие в краткосрочном прогнозировании денежных средств стр. 3	Содействие в краткосрочном прогнозировании и мониторинге денежных потоков должника стр. 8
Возникают сложности из-за неэффективного управления оборотным капиталом?	Содействие в управлении оборотным капиталом и высвобождении денежных средств стр. 4	×
Чрезмерная долговая нагрузка и/или нарушение условий кредитования (ковенант)?	Помощь заемщику в реструктуризации долга стр. 5	Консультирование кредиторов проблемного должника стр. 9
Есть проблемные активы, требующие неотложных действий?	Содействие в выходе из проблемных/непрофильных активов и направлений деятельности стр. 6	Выработка стратегии работы с портфелями проблемных кредитов стр. 10

Некоторые из наших услуг, такие как содействие в краткосрочном прогнозировании и высвобождении денежных средств или помощь в управлении оборотным капиталом, могут быть полезны не только проблемным, но и устойчивым компаниям, которые не столкнулись с серьезными финансовыми сложностями, однако ведут планомерную работу по повышению эффективности своей деятельности и максимизации денежных потоков.





## Почему «Эрнст энд Янг»

- ▶ Наша команда включает специалистов с передовым опытом, принимавших участие в наиболее крупных и сложных проектах реструктуризации в России. Только в ходе недавнего кризиса мы участвовали в реструктуризации корпоративных долгов на общую сумму свыше 35 млрд. долларов в таких отраслях, как цветная и черная металлургия, финансовый сектор, машиностроение, торговля автомобилями, электроэнергетика, нефтегазовая промышленность и другие. У нас также есть опыт управления проблемными компаниями, содействия в повышении денежных потоков, сворачивании операций и решении других комплексных задач.
- ▶ В случае финансовой неустойчивости должника ключевыми факторами являются опыт и время. Мы не используем ваши проекты для обучения, а сразу предлагаем опробованный план действий, скорректированный и уточненный с учетом ваших конкретных требований.
- ▶ Наша команда доступна клиентам 24 часа в день семь дней в неделю и может прийти к вам на помощь немедленно.
- ▶ Мы придерживаемся прагматичного подхода и стремимся в своей работе быстро достичь конкретных результатов, а также сопоставляем потенциальные выгоды, полученные в результате принятия тех или иных мер по реструктуризации и оздоровлению бизнеса, с сопутствующими затратами.
- ▶ Наша роль в проектах реструктуризации не сводится только к финансовому анализу. Мы работаем вместе с представителями компании и/или ее кредиторов и передаем им необходимые знания и навыки, участвуем в подготовке и проведении мероприятий по стабилизации бизнеса, помогаем в разработке схем реструктуризации долга, согласовании необходимой документации и решении других вопросов.
- ▶ Через международную сеть «Эрнст энд Янг» мы имеем доступ к отраслевым специалистам и экспертам в узких областях реструктуризации и привлекаем их к выполнению наших проектов.



# Помощь в стабилизации и оздоровлении бизнеса

Мы знаем, как добиться быстрых и устойчивых результатов

Если под угрозу поставлено само существование бизнеса и цена ошибок чрезвычайно высока, для решения возникших проблем требуются срочные и действенные меры. Руководству многих компаний, столкнувшихся с корпоративным кризисом, не хватает опыта действий в ситуации, когда результаты деятельности стремительно ухудшаются

и непонятно, какие вопросы необходимо решать в первую очередь. Если события в вашем бизнесе развиваются именно так, мы готовы поддержать вашу управленческую команду, поделиться знаниями, накопленными в результате нашей практической работы со многими проблемными компаниями, и помочь вам остановить разрушительные процессы в организации.

<b>Экспресс-анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Объективная оценка текущего финансового состояния компании</li><li>▶ Выявление непосредственных причин финансовых затруднений и острых проблем, требующих безотлагательного решения</li><li>▶ Оценка возможности и целесообразности финансового оздоровления бизнеса</li></ul>	<b>Понимание возможности и целесообразности финансового оздоровления бизнеса, а также приоритетных направлений работы</b>
<b>Принятие срочных мер по стабилизации бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Усиление контроля над денежными потоками</li><li>▶ Принятие мер по повышению ликвидности</li><li>▶ Начало диалога с кредиторами</li></ul>	<b>Сдерживание процесса развития кризиса и обеспечение достаточных средств на краткосрочную перспективу</b>
<b>Анализ/подготовка финансовых прогнозов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Проверка методологии и реалистичности предпосылок прогнозирования (либо подготовка прогноза при его отсутствии)</li><li>▶ Анализ возможных будущих объемов свободных денежных средств</li><li>▶ Оценка объемов и сроков дополнительного финансирования, если оно необходимо</li><li>▶ Оценка чувствительности денежных потоков к изменению предпосылок прогнозирования</li></ul>	<b>Понимание возможности и целесообразности финансового оздоровления бизнеса, а также приоритетных направлений работы</b>
<b>Финансовая реструктуризация</b> (см. также стр. 5)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Оценка максимального уровня долга, который может обслуживаться за счет текущих операций</li><li>▶ Разработка и сравнение альтернативных схем реструктуризации</li><li>▶ Подготовка предложения кредиторам и содействие в переговорах с ними</li><li>▶ Помощь в подготовке соглашения о реструктуризации</li></ul>	<b>Восстановление доверия кредиторов и согласование реалистичной схемы реструктуризации долга</b>
<b>Операционная реструктуризация</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Выявление возможных мер по реструктуризации бизнеса</li><li>▶ Ранжирование мер в зависимости от ожидаемого эффекта, необходимого времени и требуемых затрат, а также степени риска</li><li>▶ Подготовка плана реструктуризации с четкими целями, сроками, ответственными лицами и измеримыми конечными результатами</li><li>▶ Помощь в выполнении рекомендаций и контроль результатов</li></ul>	<b>Улучшение операционных денежных потоков компании, повышение способности обслуживать долг и генерировать прибыль для акционеров</b>

# Содействие в краткосрочном прогнозировании денежных средств

Мы научим вас прогнозировать ваши финансовые потребности

Недостаточно четкое понимание предстоящих денежных потоков ведет к прямым потерям, поскольку из-за неточных прогнозов часто возникает внезапная потребность в кредитах, которые можно получить только по высокой процентной ставке. Либо, напротив, образуются крупные избыточные суммы денег, не используемые для получения дохода. Качественный краткосрочный прогноз движения денежных средств не только позволяет управлять бизнесом более эффективно, но и служит действенным

механизмом раннего предупреждения о возможных проблемах. непонимание истинных потребностей в ликвидных средствах может легко обернуться катастрофой, если у компании по тем или иным причинам нет возможности быстро прибегнуть к заимствованиям. Мы поможем вам усилить контроль над денежными потоками, повысит точность финансовых прогнозов и сделать грамотное управление ликвидностью одним из ключевых принципов деятельности для ваших сотрудников.

## Диагностика существующей системы управления денежными средствами

- ▶ Анализ эффективности существующей системы управления денежными средствами
- ▶ Выборочная проверка механизмов контроля над денежными средствами
- ▶ Оценка методологии прогнозирования и точности готовящихся в компании краткосрочных прогнозов движения денежных средств

Понимание областей, требующих вмешательства, и мер, необходимых для улучшения ситуации

## Повышение точности прогнозирования денежных средств

- ▶ Создание эффективных механизмов составления, проверки и уточнения краткосрочных прогнозов движения денежных средств
- ▶ Подготовка нескольких краткосрочных прогнозов движения денежных средств по новой методологии
- ▶ Обучение сотрудников, ответственных за прогнозирование в компании, и передача им необходимых знаний

Экономия денежных средств за счет более точного прогнозирования потребности в денежных средствах

## Усиление контроля над денежными потоками

- ▶ Централизация управления денежными потоками с передачей ключевых полномочий специально созданной рабочей группе
- ▶ Внедрение новых инструментов и процедур контроля над денежными потоками
- ▶ Изменение мотивации персонала компании со смещением приоритетов в сторону повышения платежной дисциплины

Экономия денежных средств за счет повышения платежной дисциплины и более эффективного использования имеющихся ресурсов

# Содействие в управлении оборотным капиталом и высвобождении денежных средств

Мы знаем, как заставить рабочий капитал работать на вас

В конечном итоге генерирование денежных потоков – цель любого бизнеса, поэтому для каждой компании крайне важно всегда управлять ими эффективно. Данная задача становится особо актуальной в ситуации финансовой неустойчивости, когда дефицит денежных средств является одной из наиболее острых проблем, требующих безотлагательного решения. Существуют методы, позволяющие за счет оптимизации оборотного капитала сравнительно быстро повысить

ликвидность и высвободить денежные ресурсы, которые в обычной ситуации увеличат рентабельность для акционеров, а в экстренной – дадут время и возможность для реализации более существенных и долгосрочных мероприятий по реструктуризации бизнеса. Однако при оптимизации оборотного капитала важно сделать так, чтобы достигнутые положительные изменения были не краткосрочными, а стабильными и устойчивыми. Мы знаем, как этого добиться.

<b>Оценка показателей оборотного капитала и практики управления им</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Анализ исторической динамики оборотного капитала</li><li>▶ Сравнение показателей оборотного капитала с данными по компаниям-аналогам</li><li>▶ Оценка практики управления оборотным капиталом в компании</li><li>▶ Выявление лучшей практики управления оборотным капиталом внутри компании на основе интервью с сотрудниками и изучения показателей разных подразделений</li><li>▶ Исходя из анализа выше – определение целевого уровня оборотного капитала</li></ul>	<b>Мнение об эффективности управления оборотным капиталом в компании и возможных улучшениях в данной области</b>
<b>Подготовка предложений по оптимизации оборотного капитала</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Оценка инициатив компании по оптимизации оборотного капитала</li><li>▶ Разработка дополнительных предложений и мероприятий в данной области</li><li>▶ Ранжирование мероприятий в зависимости от ожидаемого денежного эффекта, необходимого времени, затрат на их осуществление, степени риска</li><li>▶ Принятие оперативных мер, не требующих существенных затрат и времени</li></ul>	<b>Высвобождение денежных средств за счет принятия оперативных мер по оптимизации оборотного капитала</b> <b>Ранжированный перечень средне- и долгосрочных инициатив по оптимизации оборотного капитала</b>
<b>Планирование программы оптимизации оборотного капитала</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Согласование с руководством компании приоритетных направлений оптимизации оборотного капитала, обеспечивающих наибольший эффект</li><li>▶ Подготовка плана действий с четкими целями, сроками, ответственными лицами и измеримыми конечными результатами</li><li>▶ Создание системы мотивации сотрудников, отвечающих за осуществление плана</li></ul>	<b>Реалистичный план действий по оптимизации оборотного капитала, сфокусированный на нескольких ключевых направлениях, которые дают наибольший результат</b>
<b>Помощь в реализации программы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Внедрение новых инструментов и процедур контроля над оборотным капиталом</li><li>▶ Обучение ответственных сотрудников и передача им необходимых знаний</li><li>▶ Координация работы межфункциональных рабочих групп</li><li>▶ Контроль результатов и корректировка первоначального плана (при необходимости)</li></ul>	<b>Устойчивое сокращение оборотного капитала на 5% и более, повышение ликвидности и рост денежных потоков компании</b>

# Помощь заемщику в реструктуризации долга

Мы знаем, как восстановить доверие кредиторов

Для реструктуризации долга на приемлемых условиях компании зачастую недостаточно просто иметь бизнес, жизнеспособный в долгосрочной перспективе. Не менее важными составляющими успеха являются полное понимание интересов и требований кредиторов, налаживание эффективного взаимодействия и коммуникации между вовлеченными в процесс сторонами, а также способность находить компромиссы. В отличие от представителей компании, в большинстве своем впервые столкнувшихся с финансовыми трудностями, мы неоднократно участвовали в сложных переговорах о реструктуризации долга, хорошо знаем

этот процесс и готовы провести его в ваших интересах. Кредиторы, в особенности иностранные, всегда требуют участия в работе профессиональных консультантов, обладающих признанной репутацией, однако заемщик может получить определенные выгоды, если сам проявит инициативу в этом направлении. В частности, самостоятельный выбор консультанта обеспечивает более полный контроль над процессом переговоров, сокращает сопутствующие затраты времени и средств, а в конечном итоге позволяет добиться более выгодных условий реструктуризации.

## Координация отношений и коммуникация с кредиторами

- ▶ Разъяснение сути процесса всем его сторонам
- ▶ Согласование плана совместной работы (сроки основных этапов переговоров, обязательства и сферы ответственности участников, формат раскрытия информации и т. п.)
- ▶ Управление ожиданиями и избежание неприятных сюрпризов

Выступая в качестве независимого посредника, мы сглаживаем противоречия между участниками переговоров и способствуем достижению компромисса по сложным вопросам

## Изучение финансового положения и перспектив развития компании

- ▶ Анализ краткосрочного прогноза ликвидности
- ▶ Систематизация данных об активах и обязательствах компании
- ▶ Проверка реалистичности и уточнение (либо подготовка) финансовых прогнозов
- ▶ Оценка чувствительности денежных потоков к изменению предпосылок прогнозирования
- ▶ Предоставление информационного пакета для кредиторов с основными выводами о текущем состоянии и перспективах развития компании

Понимание жизнеспособности бизнеса в кратко- и долгосрочной перспективах; надежные финансовые прогнозы, являющиеся основой для разработки условий реструктуризации долга

## Разработка условий реструктуризации долга

- ▶ Анализ возможных будущих объемов свободных денежных средств
- ▶ Оценка сильной долговой нагрузки и потребности в дополнительном финансировании, если оно необходимо
- ▶ Разработка и сравнение альтернативных схем реструктуризации долга
- ▶ Обеспечение гибкости схемы реструктуризации за счет возможности капитализации процентов, механизма корректировки сроков погашения долга при неблагоприятных отклонениях от прогноза, и т. п.
- ▶ Помощь в согласовании схемы реструктуризации с кредиторами

Реалистичная и гибкая схема реструктуризации долга, отвечающая интересам компании и устраивающая кредиторов

## Помощь в подготовке соглашения о реструктуризации

- ▶ Участие в согласовании положений соглашения о реструктуризации, регулирующих:
  - ▶ обязательства заемщика по предоставлению информации
  - ▶ финансовые обязательства (ковенанты)
  - ▶ предварительные и отлагательные условия, налагаемые на заемщика
  - ▶ условия и процедура досрочного погашения долга за счет образовавшихся свободных денежных средств

Соглашение о реструктуризации с четкими финансовыми формулировками, справедливыми и ясно определенными правами и обязанностями сторон

# Содействие в выходе из проблемных/непрофильных активов и направлений деятельности

Мы знаем, как не превратить выход в бегство

Для поддержания высокой рентабельности компании, имеющие диверсифицированный бизнес и/или широкую географию присутствия, должны регулярно анализировать результаты своей деятельности на всех рынках, где они представлены, и периодически пересматривать свою стратегию, своевременно избавляясь от нерентабельных и непрофильных активов и подразделений. Однако на практике часто приходится наблюдать, как компании теряют эффективность и несут убытки из-за того, что слишком долго остаются в проблемном бизнесе, который в конечном итоге все равно оказываются вынуждены закрыть с большими затратами и потерями. Закрытие бизнеса нередко

воспринимается как поражение, поэтому руководство сначала теряет время и деньги, до последнего момента безуспешно пытаясь переломить ситуацию. Затем предпринимаются попытки продать бизнес – как правило, когда ситуация становится совсем критической и покупателей уже фактически нечем заинтересовать. И лишь в самом конце принимается вынужденное решение о прекращении операций. Основываясь на нашем опыте работы с крупными холдингами, мы поможем вам избежать такого развития событий и своевременно оптимизировать деятельность группы, не допустив чрезмерных убытков и повышенных рисков для вашей организации в целом.

## Выявление активов и направлений деятельности для продажи/закрытия

- ▶ Систематизация данных об имеющихся у компании активах и направлениях деятельности
- ▶ Выявление непрофильных активов и подразделений, а также находящихся в кризисном состоянии и требующих безотлагательных действий
- ▶ Обсуждение с руководством компании стратегических целей в отношении выявленных активов и направлений (например, повышение доходности, минимизация дальнейших вложений, получение быстрой отдачи, немедленная продажа, закрытие с минимальным убытком и риском и т. д.)
- ▶ Определение активов и направлений деятельности, подлежащих срочной продаже или закрытию

Основанный на четком понимании стратегических целей список активов и направлений деятельности компании, подлежащих закрытию или срочной продаже

## Содействие в срочной продаже проблемных/непрофильных активов и направлений

- ▶ Стабилизация проблемного бизнеса на время поиска покупателя (см. также стр. 2)
- ▶ При наличии времени и необходимости – осуществление предпродажной подготовки
- ▶ Определение возможного круга инвесторов и проведение предварительных переговоров с ними
- ▶ Организация процесса переговоров с заинтересованными инвесторами
- ▶ Помощь в оформлении документов и закрытии сделки

Предотвращение размывания стоимости активов благодаря продаже проблемного/непрофильного бизнеса в сжатые сроки и, при наличии возможности, повышение продажной цены за счет создания конкуренции среди покупателей

## Содействие в выходе из проблемных/непрофильных активов и направлений

- ▶ Оценка возможных поступлений и необходимых расходов, связанных с закрытием проблемных/непрофильных активов и направлений
- ▶ Анализ финансовых, налоговых, юридических и иных рисков для основного направления деятельности компании
- ▶ Детальное планирование процесса закрытия проблемных/непрофильных активов и направлений
- ▶ Обеспечение полного контроля над ситуацией, управление процессом и помощь в реализации отдельных мероприятий
- ▶ Корректировка первоначального плана с учетом достигнутых результатов

Наша помощь в закрытии проблемных/непрофильных активов и направлений позволяет компании сократить сроки, уменьшить затраты и снизить риски этого процесса

# Критический анализ бизнеса и прогнозов проблемного должника

Мы знаем, как повысить шансы на возврат кредитных средств

Когда у заемщика возникают сложности с погашением долга, кредиторам зачастую требуется независимая диагностика бизнеса должника, позволяющая собрать необходимые сведения для принятия взвешенного решения о наилучшем варианте дальнейших действий. Если ваш банк оказался в такой ситуации, мы, основываясь на нашем опыте диагностики и реструктуризации проблемных компаний, проведем для вас анализ, позволяющий оценить жизнеспособность бизнеса заемщика, перспективы

возврата долга и возможное положение кредиторов при различных сценариях развития ситуации. Данная работа может быть совмещена с поддержкой на переговорах о реструктуризации долга или консультированием в отношении других возможных стратегий взыскания долга (подробнее см. стр. 9). Наши рекомендации банку всегда направлены на выработку реалистичной и эффективной стратегии, обеспечивающей максимально полное и быстрое погашение долга.

<b>Анализ ликвидности и краткосрочного прогноза движения денежных средств</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Подтверждение текущего остатка денежных средств компании (сверка с банковскими выписками) и анализ существующих ограничений на их использование</li><li>▶ Оценка методологии прогнозирования и точности готовящихся в компании краткосрочных прогнозов</li><li>▶ Проверка краткосрочного прогноза движения денежных средств и предпосылок, использованных при его построении</li></ul>	<b>Вывод о наличии/отсутствии кризиса ликвидности, необходимости финансирования бизнеса в краткосрочной перспективе и понимание периода времени, доступного для принятия окончательного решения</b>
<b>Исторический анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Оценка текущего финансового состояния компании</li><li>▶ Систематизация данных о долге, залогах, поручительствах и гарантиях</li><li>▶ Анализ внешних и внутренних факторов, воздействующих на бизнес компании</li><li>▶ Выявление непосредственных причин финансовых затруднений</li><li>▶ Оценка качества менеджмента и соответствия стратегии компании рыночным реалиям</li></ul>	<b>Понимание причин неплатежеспособности, уровня долга, состава кредиторов и имеющегося обеспечения</b>
<b>Анализ долгосрочных финансовых прогнозов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Проверка методологии прогнозирования и реалистичности использованных предпосылок</li><li>▶ Анализ возможных будущих объемов свободных денежных средств, доступных для обслуживания долга</li><li>▶ Оценка объемов и сроков дополнительного финансирования, если оно необходимо</li><li>▶ Оценка чувствительности денежных потоков к изменению предпосылок прогнозирования</li><li>▶ Определение максимального уровня долга, который может обслуживаться за счет текущих операций</li></ul>	<b>Понимание жизнеспособности бизнеса в долгосрочной перспективе, целесообразности реструктуризации долга и возможных схем ее осуществления</b>
<b>Подготовка рекомендаций</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Сравнение альтернативных стратегий взыскания долга и их возможных результатов</li></ul>	<b>Аргументированное мнение о мерах, необходимых для скорейшего возврата долга</b>

# Содействие в краткосрочном прогнозировании и мониторинге денежных потоков должника

Мы знаем, как сделать денежные потоки прозрачными и понятными

Один из самых первых вопросов кредиторов к заемщику, испытывающему затруднения с выплатой долга, обычно связан с количеством доступных денежных средств и их ожидаемым движением в будущем. Получение достоверного ответа на данный вопрос во многом определяет дальнейший ход переговоров о реструктуризации долга и характер договоренностей, к которым в конечном итоге придут стороны, участвующие в переговорном процессе. Впоследствии регулярное предоставление заемщиком

информации о денежных средствах становится основой системы мониторинга, предусмотренной в соглашении о реструктуризации долга. Выступая в качестве независимого посредника между заемщиком и кредиторами, мы можем проверить точность и достоверность передаваемой информации, оценить качество применяемой заемщиком процедуры прогнозирования денежных средств и помочь сторонам согласовать разумные и реалистичные процедуры мониторинга.

<b>Анализ денежной позиции заемщика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Сверка остатка денежных средств по данным управленческого учета с банковскими выписками</li><li>▶ Выявление существующих ограничений на использование денежных средств (например, счета в залоге, требования о минимальном балансе счета, срочные депозиты и т. п.)</li><li>▶ Выборочная проверка механизмов контроля над денежными средствами</li></ul>	<b>Достоверная информация о текущей ликвидной позиции компании – основа для оценки будущего движения денежных средств</b>
<b>Анализ краткосрочного прогноза движения денежных средств</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Оценка методологии прогнозирования и точности готовящихся в компании краткосрочных прогнозов</li><li>▶ Проверка краткосрочного прогноза движения денежных средств и предпосылок, использованных при его построении</li><li>▶ Последующая регулярная (при необходимости даже еженедельная) проверка краткосрочных прогнозов</li></ul>	<b>Заключение о возможных объемах свободных денежных средств и необходимости финансирования бизнеса в краткосрочной перспективе</b>
<b>Создание «денежного пула» (cash pooling)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Изучение систем управления денежными средствами в компании</li><li>▶ Систематизация данных о банковских счетах, характере и регулярности их использования, средних остатках и т. п.</li><li>▶ Разработка и внедрение механизмов «денежного пула» (cash pooling) для консолидации всех денежных средства компании на ограниченном количестве счетов, легко поддающихся контролю</li></ul>	<b>Максимальная прозрачность денежных потоков заемщика для кредиторов</b>
<b>Автоматическое досрочное погашение долга из свободных денежных средств (cash sweep)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Оценка минимально допустимого остатка денежных средств, необходимого заемщику для ведения бизнеса</li><li>▶ Задание алгоритма расчета избыточных денежных средств, автоматически направляемых на досрочное погашение долга</li><li>▶ Подготовка формулировок для кредитного договора, закрепляющих механизм автоматического досрочного погашения долга из свободных денежных средств</li></ul>	<b>Ускоренное погашение долга в ситуации, когда бизнес заемщика укрепляется быстрее, чем предусмотрено в сценарии реструктуризации</b>

# Консультирование кредиторов проблемного должника

Мы знаем, как защитить интересы кредиторов

Реструктуризация долга целесообразна и имеет шансы на успех только тогда, когда бизнес заемщика жизнеспособен в долгосрочной перспективе, меры по восстановлению финансовой устойчивости тщательно спланированы и последовательно реализуются на практике. При этом все риски, выгоды и затраты, связанные с реструктуризацией, должны быть справедливо распределены между участвующими в ней сторонами. В остальных

случаях более целесообразными для кредиторов могут оказаться другие способы взыскания долга, например наложение взыскания на активы, подача заявления о банкротстве, продажа долга с дисконтом и т. п. Мы поможем вам сравнить эффективность альтернативных стратегий работы с проблемным должником и реализовать ту из них, которая способна максимально ускорить выплату кредитных средств и увеличить сумму возврата долга.

<b>Координация отношений с должником и другими кредиторами</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Активное участие в деятельности комитета кредиторов</li><li>▶ Согласование плана совместной работы (сроки основных этапов переговоров, обязательства и сферы ответственности участников, формат раскрытия информации и т. п.)</li><li>▶ Управление ожиданиями и избежание неприятных сюрпризов</li></ul>	<b>Выступая в качестве независимого посредника, мы сглаживаем противоречия между участниками переговоров и способствуем достижению компромисса по сложным вопросам</b>
<b>Изучение финансового положения и перспектив развития должника</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Анализ краткосрочного прогноза ликвидности</li><li>▶ Систематизация данных об активах и обязательствах компании</li><li>▶ Проверка реалистичности долгосрочных финансовых прогнозов</li><li>▶ При необходимости – помощь кредиторам в разработке собственного альтернативного сценария</li><li>▶ Оценка чувствительности денежных потоков к изменению предпосылок прогнозирования</li></ul>	<b>Понимание жизнеспособности бизнеса и надежные финансовые прогнозы, являющиеся основой для разработки условий реструктуризации долга</b>
<b>Разработка условий реструктуризации долга</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Анализ возможных будущих объемов свободных денежных средств</li><li>▶ Оценка посильной долговой нагрузки и потребности в дополнительном финансировании, если оно необходимо</li><li>▶ Разработка и сравнение альтернативных схем реструктуризации долга</li><li>▶ Помощь в согласовании схемы реструктуризации с должником</li></ul>	<b>Работоспособная и гибкая схема реструктуризации долга, отвечающая интересам кредиторов</b>
<b>Помощь в подготовке соглашения о реструктуризации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Участие в согласовании положений соглашения о реструктуризации, регулирующих:<ul style="list-style-type: none"><li>▶ обязательства заемщика по предоставлению информации</li><li>▶ финансовые обязательства (ковенанты)</li><li>▶ предварительные и отлагательные условия, налагаемые на заемщика</li><li>▶ условия и процедуру автоматического досрочного погашения долга за счет образовавшихся свободных денежных средств (см. также стр. 8)</li></ul></li></ul>	<b>Реалистичное соглашение о реструктуризации, позволяющее:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ сохранить рычаги давления на должника</li><li>▶ своевременно реагировать на изменение условий бизнеса должника</li><li>▶ участвовать в прибыли должника и обеспечить ускоренное погашение долга при благоприятном развитии событий</li></ul>
<b>Разработка «Плана Б» (contingency plan)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Сравнение альтернативных стратегий взыскания долга и их возможных результатов</li><li>▶ Подготовка плана действий на случай срыва реструктуризации, например вследствие банкротства должника</li><li>▶ Оценка возможных результатов и выплат кредиторам при таком развитии событий</li><li>▶ Помощь в согласовании схемы реструктуризации с должником</li></ul>	<b>Четкий план действий на непредвиденный случай позволяет кредиторам уверенно вести переговоры и отклонять схемы реструктуризации, в рамках которых сумма возврата кредитных средств ниже, чем при банкротстве должника</b>

# Выработка стратегии работы с портфелями проблемных кредитов

Мы знаем, как извлечь максимум из просроченных долгов

В периоды ухудшения экономической ситуации значительные объемы кредитов банков становятся проблемными, причем в некоторых случаях эти объемы настолько велики, что не только снижают прибыльность банка, но и угрожают его стабильности. В такой ситуации мы предлагаем вам наш системный подход к урегулированию проблемных кредитов, направленный на получение максимальной отдачи, установление полного контроля над кредитным портфелем и сведение к минимуму возможных

негативных последствий для банка. Наши специалисты готовы поделиться с вами знаниями, накопленными в ходе практической работы с портфелями проблемных кредитов и с кредитными организациями, находящимися в кризисном состоянии. Мы предложим методики, которые позволят увеличить объемы денежных средств, взыскиваемых с должников, ускорить процесс взыскания и снизить связанные с ним затраты и риски. Наша работа с банком в данной области обычно организована следующим образом:

## Анализ: получение актуальной информации для принятия решений

- ▶ Перечень факторов снижения качества кредитного портфеля/возникновения рисков, основанный на анализе операционной модели банка и процесса выдачи кредитов
- ▶ Оценка потребности в данных для эффективного управления кредитным портфелем (в том числе сравнение с имеющимися данными и выявление недостающей информации)
- ▶ Методика сбора данных и рекомендации по оптимизации этого процесса
- ▶ Анализ кредитного и иных ключевых рисков, а также оценка их влияния на показатели деятельности банка
- ▶ Сегментация кредитного портфеля (разбивка портфеля на группы/объединение кредитов в группы) исходя из согласованных критериев

В своей работе мы тесно взаимодействуем со специалистами банка и передаем им знания, чтобы впоследствии банк мог самостоятельно собирать требуемую информацию и проводить необходимые аналитические процедуры

## Выработка стратегии

- ▶ Структурированный и логически обоснованный перечень доступных банку вариантов стратегических решений: на балансе или за балансом; внутренняя служба или внешний подрядчик (аутсорсинг); управление или постепенное закрытие; удерживание или продажа и т. п.
- ▶ Стратегические рекомендации по оптимальному порядку действий в отношении каждой выделенной группы проблемных кредитов

В рекомендованной стратегии работы с проблемными кредитами мы учитываем приоритеты банка – взыскание денежных средств в большем объеме или в более сжатые сроки, соблюдение регуляторных требований, налоговые льготы и т. п.

## Построение процессов и налаживание систем, необходимых для эффективной реализации выбранной стратегии

- ▶ Специально созданные и внедренные в деятельность банка процессы и структуры для каждого из рекомендованных стратегических решений, в том числе:
  - ▶ содействие в создании и налаживании работы подразделения по работе с проблемными долгами
  - ▶ консультации в области требуемых информационных технологий
  - ▶ обеспечение соблюдения регуляторных требований
  - ▶ консультации по вопросам оптимизации налогообложения проводимых операций с проблемными долгами
  - ▶ оценка стоимости портфелей проблемных кредитов
  - ▶ содействие в продаже кредитных портфелей и др.

Налаживание структур и процессов для управления кредитным портфелем позволяет систематизировать работу банка в данной области и таким образом снизить риски возникновения проблем в будущем

# Опыт «Эрнст энд Янг» в СНГ



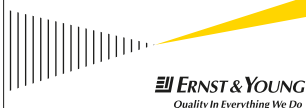
Информация носит сугубо справочный характер

## Крупнейший автодилер в России

Критический анализ бизнеса и прогнозов компании в целях реструктуризации кредитной задолженности на сумму 1 млрд. долларов перед группой западных банков

Россия, 2010 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.



Информация носит сугубо справочный характер

## Украинский банк, входящий в число 10 крупнейших банков страны

Критический анализ бизнеса и прогнозов развития банка, столкнувшегося с кризисом ликвидности и нарушившего нормативы регулятора

Украина, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банка.



Информация носит сугубо справочный характер

## Украинский металлургический холдинг

Консультирование группы западных банков-кредиторов холдинга по реструктуризации кредитной задолженности на сумму 300 млн. долларов

Украина, 2009–2011 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.



Информация носит сугубо справочный характер

## Украинский металлургический холдинг

Консультирование группы банков-кредиторов холдинга по реструктуризации кредитной задолженности на сумму 1 млрд. долларов.

Украина, 2009–2011 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.



Информация носит сугубо справочный характер

## Крупный производитель продуктов питания

Критический анализ бизнеса и прогнозов должника в целях реструктуризации кредитной задолженности перед группой западных и российских банков

Россия, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.



Информация носит сугубо справочный характер

## Медиахолдинг

Содействие компании-должнику в реструктуризации кредитной задолженности перед группой западных и российских банков

Россия, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.



Информация носит сугубо справочный характер

## Крупный производитель грузовых автомобилей

Критический анализ бизнеса и прогнозов компании в целях реструктуризации кредитной задолженности перед группой западных банков

Россия, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупный российский машиностроительный холдинг

Консультирование должника и кредиторов по реструктуризации долга на сумму 1,5 млрд. долларов, проверка прогнозов и мониторинг денежных потоков холдинга

Россия, 2010–2011 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта холдинга и банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупная финансовая группа в Казахстане

Критический анализ бизнеса и прогнозов в целях реструктуризации кредитной задолженности

Казахстан, 2009–2011 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупный казахстанский банк

Консультирование кредиторов по реструктуризации задолженности банка на сумму около 4 млрд. долларов

Казахстан, 2009–2010 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Российский производитель шин

Критический анализ бизнеса и прогнозов проблемного должника в интересах банков-кредиторов

Россия, 2009–2010 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупнейшая российская энергетическая группа

Мониторинг денежных потоков должника в интересах иностранных банков-кредиторов

Россия, 2009–2010 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта группы.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупный производитель пива в Казахстане

Критический анализ бизнеса и прогнозов проблемного должника в целях реструктуризации банковского кредита

Казахстан, 2010 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупнейший украинский банк

Критический анализ бизнеса и прогнозов развития проблемного банка

Украина, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Европейский производитель шин

Критический анализ бизнес-плана. Повышение точности краткосрочных прогнозов движения денежных средств

Россия, 2007 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта компании.

 ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупнейший украинский импортер и продавец автомобилей

Реструктуризация кредитной задолженности, независимая проверка деятельности

Украина, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Восемь украинских банков из числа 20 крупнейших в стране

Стресс-тестирование кредитных портфелей банков

Украина, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Известный иностранный банк

Консультирование по стабилизации деятельности дочернего банка в России и выходу из убыточных направлений деятельности

Россия, 2010 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Ряд банков, являющихся объектами инвестиций ЕБРР в России

Консультирование по организации работы с портфелями проблемных долгов

Россия, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Международная компания – лидер индустрии экспресс-доставки

Содействие в краткосрочном прогнозировании денежных средств, рекомендации по повышению точности прогнозов

Россия, 2010 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта компании.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Крупный автомобильный дилер в СНГ

Критический анализ бизнеса и прогнозов должника, мониторинг денежных потоков для информирования кредиторов

Россия, 2010–2011 годы

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта должника и банков.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

Информация носит сугубо справочный характер

## Известный иностранный банк

Выработка стратегии работы с портфелем проблемных долгов украинского дочернего банка с учетом особенностей портфеля и местных правовых и налоговых аспектов

Украина, 2009 год

Компания «Эрнст энд Янг» выступала в роли финансового консультанта банков.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

## Контактная информация



**Александр Ерофеев**

Партнер, руководитель отдела услуг по реструктуризации

Тел.: +7 (495) 755 9710

Alexander.Yerofeyev@ru.ey.com

**Краткая информация о компании «Эрнст энд Янг»**

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 141 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 18 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Тольятти, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3500 специалистов.

Более подробная информация представлена на нашем сайте: [www.ey.com](http://www.ey.com).

Название «Эрнст энд Янг» относится к глобальной организации, объединяющей компании, входящие в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам.