

**«Реструктуризация проблемной
задолженности корпоративных клиентов»**

**VI конференция «Управление проблемными
кредитами и залоговым имуществом:
практика банков – 2015»**

Москва 2015

**Сергей Акинин
Директор Департамента по работе с
проблемными активами**

Какие изменения происходят в работе с проблемными активами?



Обеспечение по кредиту перестает быть ликвидным... в процессе реализации оно становится ненужным никому

Должники испытывают значительное психологическое давление и готовы к потере бизнеса

Охлаждение экономики, повсеместное сжатие бизнеса, постоянно упоминание в медиапространстве о санкциях, высокая волатильность рубля дали должникам

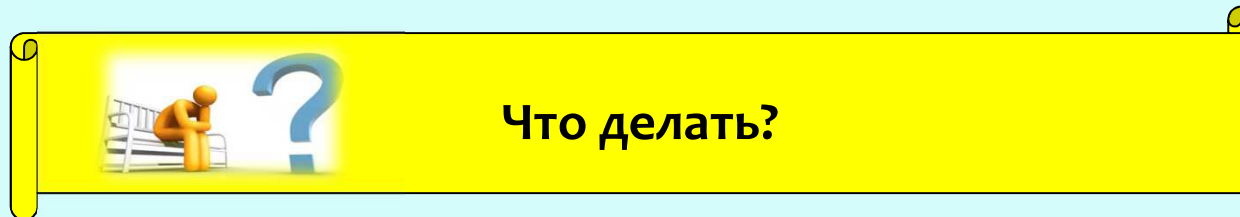
- = дополнительное оправдание плачевности состояния их бизнеса,
- = «право» не платить ссылаясь на экономическую ситуацию в стране и мире
- = чувствовать себя частью «одной большой проблемы в стране»
- = надеяться на дополнительную помощь и понимание со стороны государства, в т. ч. в лице банков.

«Вечные» вопросы российского бизнеса:
Кто виноват? Что делать? Где деньги?

1. Кто виноват? Как всегда виноваты оба: должник и кредитор.

Должник – в крайне низком качестве менеджмента, отсутствии финансового планирования и адекватного бизнес-плана.

Кредитор – в отсутствии фактического мониторинга (не только финансово-бухгалтерского) хозяйственной деятельности должника, в самоуверенной надежде, что «все рассосется», проскочим...



План «А» Если должник еще платит, но уже сообщил, что платить дальше не может

- ✓ Провести экспресс анализ экономики должника в целях фиксации наличия активов, состояния кредиторской и дебиторской «задолженности». Оценить «глубину падения»
- ✓ Собрать основных кредиторов и выработать тактику и стратегию совместных действий с должником по выходу из кризиса

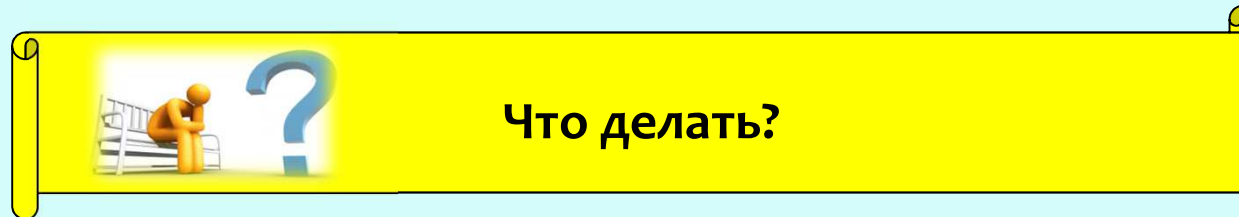


План «Б» Если должник перестал платить, но еще продолжает хозяйственную деятельность

- ✓ Провести экспресс анализ обязательств должника, срок оплаты по которым уже наступил, наступает в течении ближайших 30 дней, предъявленных исков, вступивших в силу судебных решений, предъявленных исполнительных листов, поданных заявлений о банкротстве



- ✓ Провести совещание основных кредиторов с привлечением соответствующих органов власти, заинтересованных в стабильной экономической и социальной обстановке. Предложить кредиторам ввести мораторий на взыскание и погашение долгов сроком на 30 календарных дней
- ✓ Провести силами привлеченных специалистов оценку экономического состояния должника и перспектив возможного выхода из кризиса



План «В» Если должник перестал платить, не ведет хозяйственную деятельность, скрывается, пытается (или уже реализовал) вывести активы

- ✓ Проводить традиционное жесткое взыскание, заблокировать вывод активов, начать уголовное преследование и подать заявление о банкротстве



Где деньги?

- ✓ При условии продолжения ведения должником какой-либо хозяйственной деятельности, деньги кредиторов находятся только в действующем бизнесе должника и/или его непрофильных активах
 - *Для минимизации убытков кредиторам необходимо:*
 - а) понять и принять ключевой принцип – живой должник лучше мертвого должника;



Где деньги?

- *Для минимизации убытков кредиторам необходимо:*
 - б) договариваться между собой, включая обязательно в договоренности такого кредитора как государство и вынимать долги солидарно, сохраняя должнику возможность вести бизнес и расплачиваться
 - в) отказаться от демонстрации силы, амбициозности, самоуверенности в ликвидности имеющегося у них залога, попыток быть «*маленьким и самым вредным кредитором*»



Где деньги?

- Для минимизации убытков кредиторам необходимо:
 - г) подготовить программу антикризисных мер для должника
 - д) привлечь специализированную организацию для оценки экономического обоснования возврата долга, базирующегося на финансовом моделировании
 - е) совместно выработать индивидуальное решение для конкретного должника, основанное на анализе конкретной ситуации

Свод правил Лондонский подход (*London Approach*)
Эти правила были доработаны Insol International

Insol – международная ассоциация профессионалов по
несостоятельности, банкротству и финансовому
оздоровлению

- сайт – www.insol.org

Основные положения принципов сводятся к следующему:

- 1. Согласие всех крупных кредиторов на добровольный мораторий по платежам на период изучения финансового состояния, разработки и согласования предложений по реструктуризации**
- 2. Отказ кредиторов на период моратория от любых действий по взысканию долга, наложению ареста на имущество должника или реализацию прав на активы, предоставленные в залог**
- 3. Ответное обязательство должника не осуществлять никаких шагов, которые могут снизить будущие выплаты кредиторам по сравнению с ситуацией на начало периода отсрочки**
- 4. Координация действий кредиторов посредством создания специального совета или комитета, а также привлечение независимых консультантов**

Основные положения принципов сводятся к следующему:

5. Своевременное обеспечение должником представителей или финансовых консультантов кредиторов всей необходимой информацией для проведения анализа и оценки предложений по реструктуризации
6. Учет в любых предложениях по реструктуризации долга относительного положения кредиторов и их договорных прав на момент введения моратория
7. Равное право доступа всех кредиторов, принимающих участие в процессе реструктуризации, к информации о компании-должнике и предлагаемых способах урегулирования долгов, а также сохранение всеми сторонами конфиденциальности такой информации

Основные положения принципов сводятся к следующему:

8. В случае если для финансового оздоровления компании-должника требуется привлечение дополнительного финансирования – приоритетный статус новых кредитов по сравнению с выплатами по старым долгам

Какую реструктуризацию проводить?

- Финансовую – рефинансирование долга, отсрочки и рассрочки погашения долга в надежде на... что?
- Операционная – меры направленные на повышение прибыльности, ликвидности и платежеспособности в рамках текущей бизнес-модели
- Стратегическая – поиск новых инвесторов в акционерный капитал, продажа бизнеса, пересмотр бизнес-модели

Нет единого правила реструктуризации – это индивидуальная работа. Решение зависит от структуры обязательств и интересов кредиторов и должника.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**Директор Департамента по работе с
проблемными активами ПАО АКБ «Связь-Банк»
Акинин Сергей Николаевич**