



# Реструктуризация бизнеса

6 ноября 2009 г.

Алексей Арифунин, Менеджер Отдела реструктуризации  
бизнеса КПМГ в России и СНГ



# Содержание

- Реструктуризация?
- Кризис – проблемы
- Предпосылки реструктуризации и ошибки участников
- Процесс реструктуризации
- Реструктуризация долга
- Кризис – возможности
- Контакты

- **Реструктуризация?**
- Кризис – проблемы
- Предпосылки реструктуризации  
ошибки участников
- Процесс реструктуризации
- Реструктуризация долга
- Кризис – возможности
- Контакты

# Реструктуризация? (1/2)

- Реструктуризация предприятия — это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия
- Реструктуризация — изменение компанией структуры капитала (соотношения заемного и собственного капитала)
- Реструктуризация – заключение кредиторами соглашения, в результате которого долг с коротким сроком погашения заменяется на долг с более поздним сроком

**Реструктуризация – комплексное преобразование для повышения экономической эффективности**



## Реструктуризация? (2/2)

- Реструктуризация:
  - Краткосрочная (стабилизация положения) и долгосрочная (конкурентное развитие предприятия)
  - Технологическая, имущественная, структуры управления, задолженности
- Реструктуризация компании, отрасли, экономики, города

**Реструктуризация – неизбежна: экономика носит циклический характер, и кризисы неизбежны. Когда спад начнется, времени на выработку планов спасения не будет...**



# Содержание

- Реструктуризация?
- **Кризис – проблемы**
- Предпосылки реструктуризации и ошибки участников
- Процесс реструктуризации
- Реструктуризация долга
- Кризис – возможности
- Контакты



## Кризис – проблемы

- Кризис – состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы



# Содержание

- Реструктуризация?
- Кризис – проблемы
- **Предпосылки реструктуризации и ошибки участников**
- Процесс реструктуризации
- Реструктуризация долга
- Кризис – возможности
- Контакты



# Предпосылки реструктуризации и ошибки участников (1/2)

- Резкое падение спроса на товары и услуги:
  - Падение цен
  - Падение объемов продаж
  - Сокращение денежных потоков от операционной деятельности
  - Экономический, а не финансовый кризис
- Чрезмерная (и краткосрочная по характеру) долговая нагрузка всех секторов экономики
- Невозможность получить кредит или рефинансировать задолженность
- Переговоры с множеством кредиторов (торговые контрагенты, банки, налоговые органы и т.д.)

## Предпосылки реструктуризации и ошибки участников (2/2)

- Менеджмент многих компаний не имеет опыта работы в кризисных условиях (с менеджментом у нас все хорошо – мы росли на 100% в год)
- Все само наладиться, ничего не поделаешь – кризис, кредиторы сами виноваты
- Реструктуризация – это просто
- Банки и инвесторы столкнулись с ростом плохих кредитов и невозможностью вернуть инвестиции
- Нежелание банков рефинансировать долги
- Много держателей облигаций, каждый из которых может «спустить курок»

Но, с чего начать...?



# Что делать



- Трезво оцените ситуацию
- Действуйте быстро, используйте ‘common sense’
- Не вините мир – подумайте, что можете сделать именно Вы
- Разработайте методы управления, необходимые для периода кризиса
- И помните – при кризисе: “Cash is King”
- Станьте “профессиональным пессимистом”
- Поддерживайте доверие основных заинтересованных сторон
- Привлекайте опытных сотрудников
- Подумайте о новых возможностях

# Содержание



- Реструктуризация?
- Кризис – проблемы
- Предпосылки реструктуризации и ошибки участников

## ● Процесс реструктуризации

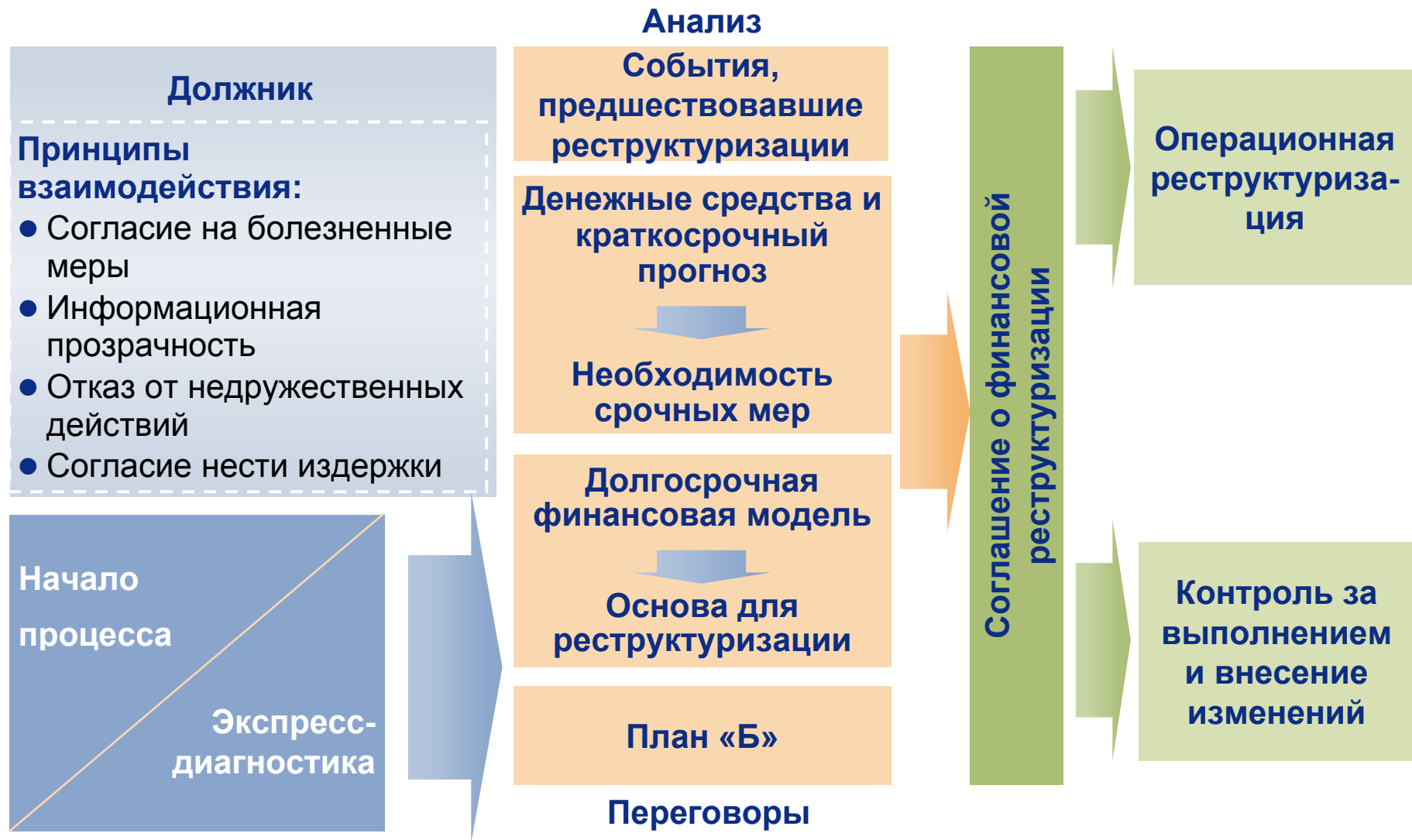
- Реструктуризация долга
- Кризис – возможности
- Контакты



# Процесс реструктуризации

- Обзор процесса реструктуризации
- Диагностика бизнеса
- Краткосрочный прогноз ликвидности
- Долгосрочная финансовая модель

# Обзор процесса реструктуризации



# Диагностика бизнеса



- Экспресс – анализ по основным аспектам бизнеса для выявления финансового кризиса и возможностей реструктуризации
- Анализ внешних факторов (состояние рынка и др.)
- Финансовый анализ
- Анализ стратегии и операционной эффективности компании
- Оценка руководства (на основе вышеперечисленного)
- Анализ финансовых прогнозов (денежные средства, направляемые на обслуживание долга, дополнительное финансирование)
- Анализ обеспечения (реализация залога, банкротство) – разработка «Плана Б»
- Выработка стратегии





# Содержание

- Реструктуризация?
- Кризис – проблемы
- Предпосылки реструктуризации и ошибки участников
- Процесс реструктуризации
- **Реструктуризация долга**
- Кризис – возможности
- Контакты

# Реструктуризация долга

## Реструктуризация долга

- Продление срока кредита и льготный период
- Прощение части долга
- Выкуп долга со скидкой
- Обмен долга на акции
- Погашение посредством продажи активов / капитала
- Использование «pay in kind» - инструментов и стимулов к ранней выплате долга

## Полученная структура капитала позволяет заемщику:

- Своевременно погашать реструктурированные и новые обязательства
- Финансировать стратегические действия по выводу компании из кризиса
- Восстановить рентабельность в разумные сроки

- 👉 **Акционеры компаний-должников должны быть готовы к потерям**
- 👉 **Сама по себе реструктуризация долга не способна вернуть жизнеспособность заемщика и должна проводиться вместе с операционной реструктуризацией бизнеса**
- 👉 **Назначение «Chief Restructuring Officer»**
- 👉 **Необходимость мониторинга**

# Лондонский подход, или принципы INSOL

Введение добровольного периода моратория для обсуждения плана действий

Кредиторы соглашаются не принимать каких-либо односторонних действий

Должник отказывается от действий, подрывающих его способность к погашению долга, и предоставляет необходимую информацию

Равный доступ к информации и конфиденциальность

Любые предложения учитывают позицию каждого кредитора на начало периода моратория (*pari passu*)

Установление приоритетного статуса любого нового финансирования

Создание Комитета кредиторов и приглашение независимых экспертов

- Оптимальный компромисс между заинтересованными сторонами
- Координация действий и минимизация потерь
- Основы для успешной реструктуризации долга и операционной реструктуризации



# Содержание

- Реструктуризация?
- Кризис – проблемы
- Предпосылки реструктуризации и ошибки участников
- Процесс реструктуризации
- Реструктуризация долга
- **Кризис – возможности**
- Контакты



## Кризис – возможности

- Богатство создается в трудные времена, когда мудрые лидеры пересматривают свое видение, подвергают ревизии методы, ресурсы с одной единственной целью – подготовиться к предстоящей гонке и «рвануть», как только будет дан старт

# Содержание



- Реструктуризация?
- Кризис – проблемы
- Предпосылки реструктуризации и ошибки участников
- Процесс реструктуризации
- Реструктуризация долга
- Кризис – возможности
- **Контакты**

## Контактная информация:

**Алексей Арифудин, Менеджер**  
**[AArifulin@kpmg.ru](mailto:AArifulin@kpmg.ru)**

**ЗАО «КПМГ»**  
**+7 (495) 937 4477**  
**[www.kpmg.ru](http://www.kpmg.ru)**