

COVID-19:

Управление бизнесом и денежными потоками в кризисной ситуации

Апрель 2020 г.



Управление бизнесом и денежными потоками в кризисной ситуации

В то время, как во всем мире продолжается разработка плана мероприятий по снижению негативных последствий эпидемии COVID-19, компании испытывают существенные затруднения в области операционной деятельности, привлечения финансирования и управления ликвидностью.

Стремясь обеспечить механизмы устранения данных затруднений, наши клиенты в первую очередь задаются вопросом, как **эффективно управлять денежными потоками**, чтобы успешно пережить кризис.

Специалисты нашей практики оказания услуг по реструктуризации бизнеса (BRS) оказывают поддержку клиентам максимально оперативно для решения критически важных проблем, с которыми сегодня сталкиваются компании, чей бизнес подвергся негативному влиянию COVID-19.

Для стабилизации показателей ликвидности рекомендуем руководству компаний учесть следующие **три ключевых шага**:



Оперативно оценить текущее финансовое положение

1



Принять меры по сохранению устойчивости бизнеса

2



Управлять отношениями с заинтересованными сторонами внутри и вне компании

3

В рамках данного анализа могут быть выявлены проблемы, несущие риск нарушения принципа непрерывности деятельности. Компании должны обратить особое внимание на работу высшего руководства, чтобы избежать рисков принятия необдуманных решений по текущей операционной деятельности в условиях неопределенности. Поддержка компетентного консультанта может существенно снизить данные риски. Далее мы предлагаем подробное описание основных наших рекомендаций и делимся своим опытом по каждому из трех ключевых шагов.

Всемирная организация здравоохранения присвоила вспышке коронавируса COVID-19 статус пандемии. Коронавирус существенно изменил привычный уклад жизни людей, домохозяйств и сообществ.

В то время, как мировое сообщество продолжает разрабатывать меры борьбы с распространением вируса, нам известно, что многие компании сталкиваются с серьезными проблемами, требующими безотлагательного решения.

Мы тесно сотрудничаем с компаниями в разных странах, помогая выработать и внедрить ответные действия, делимся нашим опытом работы с компаниями, правительствами, регуляторными органами, НПО и международными организациями по всему миру в рамках проектов по разработке и внедрению мер противодействия крупнейшим вспышкам заболеваний (таких как Эбола, MERS, SARS, птичий грипп).

Оперативно оценить текущее финансовое положение

1



В зависимости от серьезности ситуации может потребоваться проведение анализа ликвидности, оборотного капитала и мониторинг движения денежных средств на еженедельной или даже ежедневной основе. Критически важно действовать оперативно.

Денежные средства

Оценить потенциальные финансовые последствия пандемии COVID-19 в краткосрочной и среднесрочной перспективе с фокусом на ликвидность и ковенанты.

Необходимо:

- подготовить и/или проанализировать краткосрочный скользящий прогноз движения денежных средств на ближайшие 13 недель;
- актуализировать бизнес-план, бюджет, прогнозные показатели;
- выявить потенциальные пессимистичные сценарии;
- выполнить анализ чувствительности, смоделировав пессимистичные сценарии и негативные эффекты, в том числе с учетом влияния макроэкономических факторов (изменения курса иностранной валюты, падения цен на нефть и т.д.);
- оценить возможности и ограничения используемых инструментов и систем отчетности, чтобы обеспечить подготовку управленческих отчетов в режиме реального времени по всем регионам и бизнес-подразделениям
- оценить возможное влияние законодательных изменений (моратория на банкротство, налоговых каникул и т.д.)

Гибкость/доступность финансирования

Проанализировать кредитную документацию и определить наличие:

- гибкости по ковенантам, устранением нарушений, действиям в случае наступления обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор);
- возможности привлечения дополнительных заемных средств с учетом наличия необремененных активов – запасов, дебиторской задолженности, интеллектуальной собственности;
- возможности участия в программах государственной поддержки и финансирования.

План действий в чрезвычайной ситуации

- Актуализировать видение финансового положения и спланировать ресурсы при различных негативных сценариях;
- Оценить области и объемы тактического сокращения затрат, высвобождения денежных средств из оборотного капитала /реализации непрофильных активов и т.д.
- Разработать план действий в условиях чрезвычайной ситуации с целью минимизации негативного воздействия на бизнес, в том числе проинструктировать сотрудников, ответственных за доступ и управление банковскими счетами и ИТ системами, процессами и контролями.

Управление отношениями с заинтересованными сторонами

- Провести анализ условий договоров с ключевыми поставщиками и клиентами.
- Определить наличие возможности изменения договорных условий оплаты и ценообразования (с обеих сторон) и обсудить такую возможность с поставщиками/клиентами.
- Провести переоценку приоритетности и сроков платежей для выполнения платежных обязательств.
- Проанализировать позицию других ключевых заинтересованных сторон, таких как акционеры, аудиторы, рейтинговые агентства, контролирующие органы, профсоюзы, конкуренты, страховщики, банки и т.д.
- Проверить договоры страхования на наличие условий покрытия убытков, причиненных невозможностью нормального ведения бизнеса в текущих условиях.
- Выстроить систему оперативной коммуникации с контролирующими органами, в том числе ФНС, Минтруд, Роспотребнадзор и т.д.

Принять меры по сохранению устойчивости бизнеса



Получив точное представление о динамике денежных средств, высшее руководство должно принять срочные меры, чтобы (как минимум) сохранить текущее положение, а также выявить возможности для получения доступа к новым источникам денежных средств (при необходимости).



Реализовать комплекс мер по **высвобождению денежных средств** (например, скидки за срочную оплату, отмена и перенос закупок непервостепенной важности, оптимизация посменной работы, введение 4-дневной рабочей недели) и **оперативно оптимизировать оборотный капитал**, чтобы сохранить ликвидность. **Внедрить планы быстрого сокращения затрат** с учетом реального финансового положения. Объемы сокращения затрат и сроки их реализации зависят от доступной ликвидности.



Инициировать поиск источников **дополнительного финансирования** от текущих кредиторов, и **нового финансирования** от альтернативных кредиторов, а также оценить возможность увеличения денежных средств за счет привлечения дополнительного **капитала**.



Получить согласие кредиторов на краткосрочное **ослабление или отказ от финансовых ковенант** ввиду потенциальных или прогнозируемых нарушений ковенант.



Быстро выявить области сокращения текущих и будущих расходов по коммерческим соглашениям со сложным ценообразованием (включая, производственные закупки, капитальные затраты, выявление потерь в процессе расчетов с контрагентами) и юридический анализ **рисков и/или преимуществ форс мажора / изменения обстоятельств** в отношении контрактных обязательств.



Организовать **проектный офис**, чтобы обеспечить единый подход к управлению последствиями COVID-19 для оперативного реагирования на возникающие проблемы операционного и финансового характера по мере их поступления.



В зависимости от степени тяжести сложившейся ситуации и размера организации следует рассмотреть возможность назначения **директора по реструктуризации**, который будет отвечать за контроль над денежной позицией (ликвидностью).



Обсудить, можно ли получить доступ к денежным средствам через **управляемое закрытие** или **ускоренную продажу** неэффективных направлений бизнеса и реализацию непрофильных активов.

Управлять взаимоотношениями с заинтересованными сторонами внутри и вне компании

3



На первом и втором этапах организациям необходимо быстро получить представление об основных заинтересованных сторонах и их целях. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами зачастую становится сложной задачей в стрессовых условиях, особенно в случае конфликта интересов и отсутствия актуальной информации у всех сторон.

Информационное взаимодействие

Разработать четкий план информационного взаимодействия для обеспечения единого подхода к информированию по внутренним и внешним каналам.

Проконсультироваться с департаментом рисков и отделом маркетинга (в зависимости от ситуации).

Заинтересованные стороны

Выявить все ключевые внешние заинтересованные стороны; начать взаимодействовать с ними заблаговременно и обеспечить проактивное взаимодействие.

Получить представление об их текущей позиции; какие действия они могут предпринять и какие могут возникнуть проблемы.

Оценить последствия таких проблем для вашего бизнеса и совместно с заинтересованными сторонами минимизировать или смягчить данные последствия.



Финансовые заинтересованные стороны

Банки, держатели облигаций, рейтинговые агентства, аудиторы

Операционные заинтересованные стороны

Арендодатели, поставщики, клиенты, страховые компании, регуляторы и контролирующие органы (в т.ч. ФНС, Роспотребнадзор, Минтруд)



Действия руководителей компании, как в рамках обычной хозяйственной деятельности, так и в кризисных ситуациях, оцениваются с точки зрения разумности и добросовестности.

Это означает, что поведение руководителя в конкретной ситуации сравнивается с поведением обычного разумного добросовестного руководителя в аналогичной ситуации. Если действия признаются недобросовестными и (или) неразумными, для руководителя возникает существенный риск персональной субсидиарной ответственности по долгам компании или взыскания убытков (**априори за все отвечает лично генеральный директор компании и органы управления**, которые участвовали в принятии решений и подписании документов).

В условиях кризисной ситуации критерий добросовестности и разумности не всегда очевиден, поэтому руководители компании обязательно должны иметь полное представление о своих функциях и обязанностях и возможной субсидиарной ответственности, и учитывать их при принятии критически важных бизнес-решений.

Мы обладаем необходимым опытом и знаниями и готовы оказать необходимую поддержку со всеми возникающими вопросами и в любых кризисных ситуациях.

Приоритетные задачи руководителей в случае кризиса



В случае возникновения кризисной ситуации с ликвидностью и финансированием для руководства компании (директора, членов органов управления, бенефициаров) важно выйти из кризиса с наименьшими потерями (минимальными рисками для себя, компании и кредиторов)

В первую очередь с точки зрения разумности и добросовестности оцениваются:

- 1. Порядок принятия решений в компании.** Важно кто и как фактически принимает решения, как документируется процесс принятия решений, какие документы подтверждают экономическую обоснованность принятых решений. Мы можем оперативно консультировать как по конкретным сделкам и решениям, так и провести анализ процедуры принятия решений и дать рекомендации по минимизации рисков.
- 2. Регулярная оценка финансового положения компании (см. шаги 1-3), проверка основных финансовых показателей крупных контрагентов.** Директорам необходимо иметь четкое представление о денежных потоках, о финансовом положении и финансовых результатах компании в кризисных ситуациях, а также об основных финансовых показателях своих крупнейших контрагентов (чтобы обеспечивать своевременное взыскание долгов), проверять состояние залогов. Мы готовы оказать поддержку в оперативном проведении детального финансового анализа компании, оценки контрагентов, взыскания задолженности.
- 3. Хранение документов, подтверждающих процесс принятия решений.** Обеспечьте хранение всех документов по принятию решений. Мы можем помочь в подготовке внутренних регламентов и процедур по организации хранения документов (с учетом необходимых сроков хранения для минимизации рисков возложения ответственности на директора).
- 4. Персональная ответственность (в том числе, с учетом законопроекта о моратории на банкротство компаний из отдельных отраслей в связи с распространением COVID-19).** В чрезвычайных обстоятельствах, когда поддержки от кредиторов и акционеров не предвидится, важно вовремя инициировать процедуру банкротства компании, иначе директор лично будет отвечать за возрастающие долги. Мы поможем разработать план действий в чрезвычайной ситуации, стратегию управления банкротством, чтобы помочь директорам минимизировать риски персональной ответственности.

Направления сотрудничества по реструктуризации

Мы обобщили наш опыт и знания, которыми располагает наша российская и глобальная практика по реструктуризации



Финансовая реструктуризация

Финансовое консультирование руководства, акционеров и кредиторов компаний при оценке сценариев реструктуризации, переговоры и управление реструктуризацией.



Финансовая модель реструктуризации

Сочетание передовых практик из разных секторов для разработки финансовых моделей реструктуризации бизнеса / долга и анализа стресс-сценариев.



Независимый анализ бизнеса

Ускоренный комплексный анализ финансовой и коммерческой деятельности с фокусом на прогнозные результаты и ключевые требования кредиторов или компаний, как правило, в процессе рефинансирования.



Поддержка в спорах и финансовые расследования

Предоставление услуг по подготовке и аргументации расчетов в рамках споров по взысканию убытков/ущерба (вкл. страховые случаи), экспертные заключения в судебных разбирательствах должников и кредиторов. Анализ наличия фактов мошеннических действий должников (напр. преднамеренное банкротство), в рамках реструктуризации.



Управление оборотным капиталом

Разработка и внедрение инициатив, направленных на высвобождение денежных средств из оборотного капитала и своевременное улучшение ликвидности.



Операционная реструктуризация и управление коммерческими рисками

Оказание содействия компаниям в сокращении затрат, генерировании денежных средств, бизнес-планировании и реализации оперативных изменений. Аудит соглашений со сложным ценообразованием и быстрое выявление потерь в процессе расчетов.



Управление валютными рисками

Разъяснение неопределенности, вызванной колебаниями валютного курса, оценка влияния на денежные потоки, ключевые показатели деятельности и деривативы, выявление возможностей для хеджирования валютных рисков.



Анализ данных

Представление оптимизированных аналитических решений на базе внутренних и внешних источников данных с использованием специальных программных решений.



Консультант по реструктуризации (без права голоса и подписи)

Направление опытного консультанта PwC для оказания поддержки высшего руководства в организацию, столкнувшуюся с финансовыми затруднениями или нуждающуюся в оперативной реализации изменений.



Консультирование по привлечению долгового финансирования и сопровождение сделок на рынках капитала

Оказание содействия компаниям при взаимодействии с финансовыми организациями по привлечению долгового финансирования для удовлетворения потребностей бизнеса.



Проведение ускоренных сделок слияния и поглощения

Использование опыта в области корпоративных финансов, реструктуризации и банкротства для максимизации денежных средств, полученных от продажи акций, бизнеса или непрофильных активов в сжатые сроки.



Налоговая реструктуризация

Налоговое структурирование и консультирование в рамках реструктуризаций по юридической и операционной структурам, сделкам финансирования и транзакционным расходам. Помощь в проведении переговоров с ФНС.



Риски, связанные с поставщиками и цепочкой поставок

Оказание поддержки компаниям в выявлении уязвимости и рисков в цепочке поставок, которые могут отрицательно сказаться на производстве.



Юридические аспекты Предоставление решений в области банкротства, включая консультирование по стратегии, снижению рисков персональной ответственности руководителей и бенефициаров, юридическое сопровождение банкротств и анализ возможности изменения / расторжения договоров.

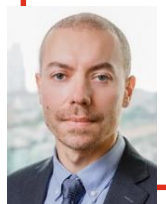
Основные контактные лица по реструктуризации бизнеса в России



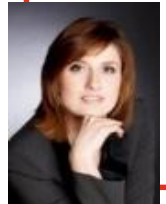
Вадим Храпун
Руководитель практики по предоставлению услуг по реструктуризации бизнеса
Моб.: +7 (905) 543-0943
vadim.khrapoun@pwc.com



Марк Когут
Реструктуризация и рефинансирование
Моб.: +7 (903) 961-2900
mark.kogout@pwc.com



Максим Кандыба
Руководитель практики по коммерческим спорам и банкротствам
Моб.: +7 (903) 961-2811
maxim.kandyba@pwc.com



Екатерина Коропова
Практика налогового структурирования и анализа в рамках реструктуризаций
Моб.: +7 (903) 961-2174
ekaterina.koropova@pwc.com



Владимир Нефедьев
Поддержка в спорах и финансовые расследования
Моб.: +7 (903) 961-2728
vladimir.nefediev@pwc.com



Олег Малышев
Корпоративные финансы, реструктуризация бизнеса и оценка
Моб.: +7 (903) 961-2134
oleg.malyshev@pwc.com



Александр Шварев
Оценка прав требования и финансовое моделирование
Моб.: +7 (903) 961-2527
alexander.shvarev@pwc.com



Константин Суплатов
Коммерческие и валютные риски, казначейские операции
Моб.: +7 (905) 543-0865
konstantin.suplatov@pwc.com



Владимир Крупин
Юридические услуги в рамках реструктуризаций
Моб.: +7 (962) 905-1813
vladimir.krupin@pwc.com



Алексей Жуков
Налоговые аспекты реструктуризаций и сделок
Моб.: +7 (903) 961-2285
alexey.zhukov@pwc.com



Инга Шахназарова
Юридические аспекты коммерческих соглашений и банкротства
Моб.: +7 (906) 722-3537
inga.shakhnazarova@pwc.com



Мария Михайлова
Услуги в рамках коммерческих споров и банкротства
Моб.: +7 (903) 961-2830
maria.mikhaylova@pwc.com

Чтобы узнать, какие меры принимает PwC в качестве
реагирования на вспышку коронавируса, посетите
наш сайт: www.pwc.ru/ru/in-focus/covid-19.html



Настоящий документ предназначен только для целей информирования и не должен использоваться в качестве замены профессиональных консультаций.

© 2020 ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование». Все права защищены.

Под "PwC" и "PricewaterhouseCoopers" понимается ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.