



Управление проблемными кредитами



Что такое проблемный кредит?

Критерий прост: заемщик не исполняет условия кредитного договора, и ситуация вряд ли улучшится быстро (в пределах 3 месяцев)



Возможные признаки проблемности

- Нарушение ковенантов
- Частый овердрафт
- Устойчивая отрицательная динамика финансовых показателей, не объяснимая сезонностью
- Увеличение судебной активности как против заемщика, так и самого заемщика
- Поданы иски о банкротстве / ликвидации заемщика или поручителей
- Непонятные / неоправданные изменения в бизнесе, смена топ-менеджмента
- Продажа существенных активов
- Запрос процентных каникул
- Запрос переноса погашения основного долга

Каждый из признаков сам по себе не обязательно свидетельствует о проблемах

Любой из признаков требует внимательного анализа

Жизненный цикл проблемного кредита

- Работа в соответствии со стандартной кредитной политикой Банка.
- Продолжение / расширение сотрудничества с клиентом в соответствии с кредитной политикой банка.



Guidance to banks on non-performing loans, 2017

International experience indicates that a suitable NPL operating model is based on dedicated NPL workout units (WUs) which are separate from units responsible for loan origination

Key rationales for this separation are the elimination of potential conflicts of interest and the use of dedicated NPL expertise from staff through to management level



Независимый мониторинг и классификация:

- Мониторинг негативных сигналов
- Своевременная классификация заемщиков
- План митигирующих мероприятий для потенциально проблемных кредитов
- Дополнительный контроль рисков по потенциально проблемным кредитам

Залог успеха:



Время

- ✓ Своевременно начать работу
- ✓ Правильно квалифицировать проблему
- ✓ Принять своевременные меры



Люди

- Правильный проблемщик – это
- ✓ Юрист
 - ✓ Финансист
 - ✓ Психолог
- одновременно



Результат

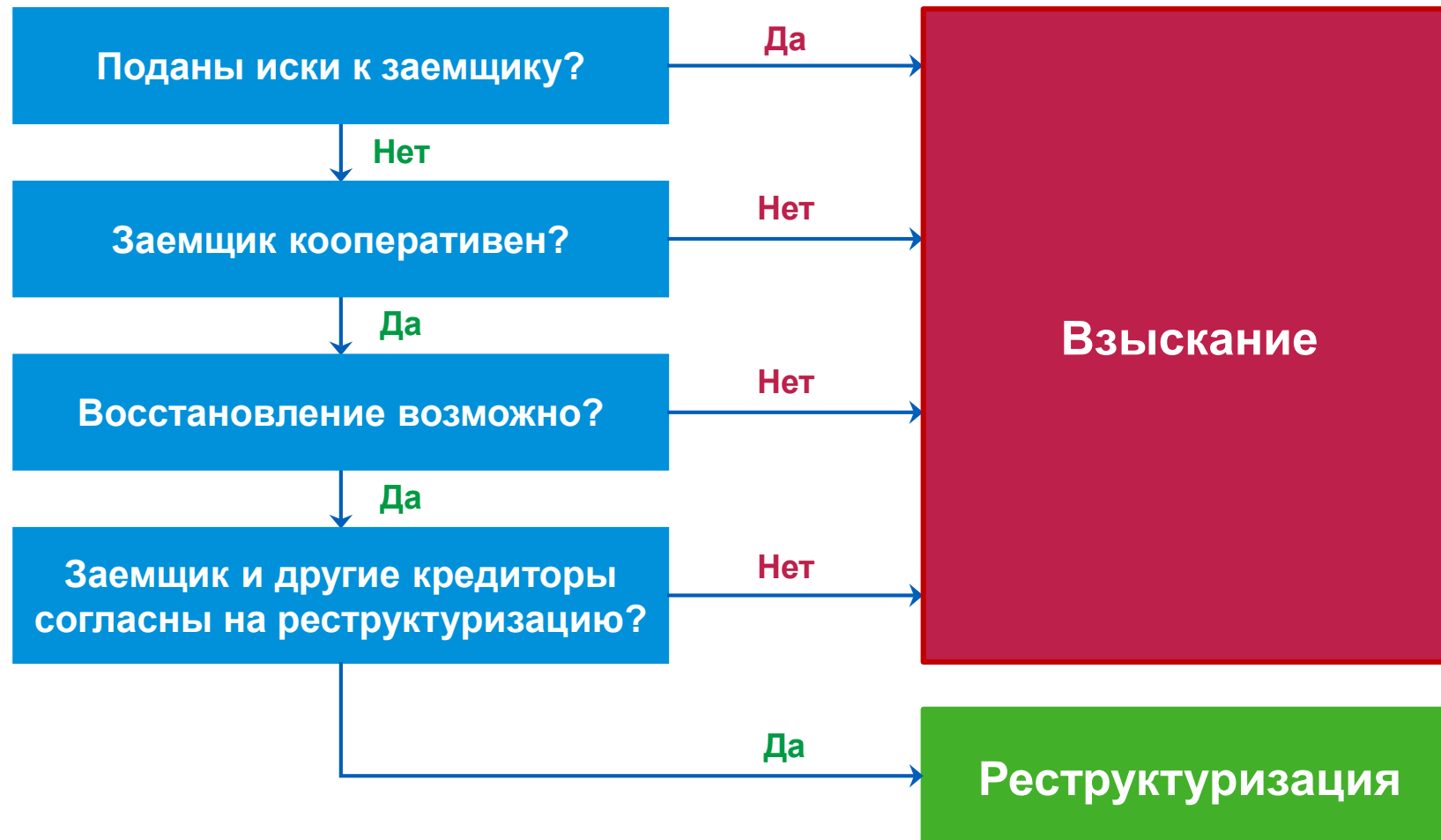
- ✓ Восстановлена платежеспособность заемщика
 - ✓ Улучшена позиция банка (залог и т.д.)
- Или
- ✓ Своевременно начато взыскание
 - ✓ Остановлен вывод активов

Возврат долга в результате обращения взыскания на залог и активы, как правило, ниже, чем в результате реструктуризации

Что делать, если кредит признан проблемным?



Что делать, если кредит признан проблемным?



Что выбрать? Сумма расчета и интуиции

1

Расчет NPV стратегии

Общая сумма долга	<ul style="list-style-type: none">— Основной долг— Задолженность по процентам— Сумма неоплаченных штрафов
Ожидаемые денежные потоки	<ul style="list-style-type: none">— Погашение основного долга, процентов и штрафов— Ожидаемые судебные иски по залогам/поручительствам— Прочие ожидаемые судебные разбирательства— Расходы на реализацию стратегии (включая стоимость привлечения внешних агентств/специалистов)
Ставка дисконтирования	<ul style="list-style-type: none">— Эффективная ставка (ставки) дисконтирования, применяемая к кредитной линии (линиям), включая штрафы и комиссию (если

**Количественная
оценка стратегии**

2

Анализ вероятности успешной реализации стратегии

Сотрудничество с клиентом	<ul style="list-style-type: none">— Желание клиента сотрудничать с Банком во время процесса реструктуризации
Квалификация руководства	<ul style="list-style-type: none">— Способность руководства провести компанию через процесс реструктуризации и обеспечить выполнение пересмотренных обязательств
Финансовая позиция	<ul style="list-style-type: none">— Потенциальная способность компании клиента погасить долг— Уровень задолженности перед другими Банками
Законные права Банка	<ul style="list-style-type: none">— Ковенанты в договорах займа— Взыскиваемость залога— Прочие

**Качественная
оценка стратегии**

Взыскание – всегда война?



Реструктуризация?



- ✓ **Заемщик готов к сотрудничеству**
- ✓ **Достигнуты договоренности с другими кредиторами**
- ✓ **Бизнес скорее жив, чем мертв**

Простые решения?..

«Только в 2015 и 2016 годах был принят десяток решений по ряду предприятий и отраслей на общую сумму \$1,8 млрд. Были реструктуризированы их долги, предоставлялись отсрочки, рассрочки погашения задолженности по кредитам, выдавались бюджетные займы... Сейчас пришло время долги возвращать, погашать займы. Но опять волна предложений о еще одной реструктуризации. Мотивация та же: заклинания, стенания, плач»

А.Г.Лукашенко
Совещание о предлагаемых новых инструментах реструктуризации долговых обязательств в экономике
19 декабря 2017 года



Используются белорусскими банками чаще всего...

... но не являются реструктуризацией...

Потому что:

- ✓ Решают краткосрочную задачу «не платить сейчас»
- ✓ Не стимулируют повышение эффективности бизнеса
- ✓ Не препятствуют выводу денег и других активов из компании
- ✓ Не дают возможности кредитору объявить дефолт, если ситуация в бизнесе ухудшается
- ✓ Не позволяют создать работающую систему контроля

...и еще глубже загоняют заемщика в «долговую яму»

Правильная реструктуризация должна решать задачи:

- 1 Не перекладывать кредитную нагрузку на будущее, а планомерно ее сокращать**
- 2 Стимулировать повышение эффективности бизнеса**
- 3 Стимулировать принятие сложных решений: например, поиск инвестора и продажу активов**
- 4 Создавать эффективные механизмы контроля ситуации в бизнесе со стороны кредиторов**
- 5 Защищать как заемщика, так и кредиторов, от недружественных шагов друг друга и третьих лиц**

«Мы себе не можем позволить постоянно перекладывать проблемы предприятий и банков на бюджет. Нам надо системно определиться с этим вопросом. Необходимо более активное участие банков в данных процессах. Но самым активным должен быть тот, кто брал деньги. Нам следует предусмотреть действенные меры оздоровления финансовой ситуации как на конкретных предприятиях, так и в отраслях экономики»

А.Г.Лукашенко
Совещание о предлагаемых новых инструментах реструктуризации долговых обязательств в экономике
19 декабря 2017 года

Спектр возможных инструментов

	Английское право	Россия	Беларусь
Процентные каникулы или неполная уплата процентов	ДОСТУПНО	ДОСТУПНО	ДОСТУПНО
Направление свободных денежных средств в погашение долга без жесткого графика (Cash sweep)		ДОСТУПНО	ДОСТУПНО
Ковенантные каникулы		ДОСТУПНО	ДОСТУПНО
Отступное		ДОСТУПНО	ДОСТУПНО
Конвертация долга в капитал		ДОСТУПНО	ЗАТРУДНЕНО
Частичное прощение долга		Пени и штрафы	НЕВОЗМОЖНО
Участие банка в управлении предприятием		ДОСТУПНО	Единичные случаи
Уступка прав требования с дисконтом		ДОСТУПНО	НЕВОЗМОЖНО
Конвертация кредита в другой вид долговых обязательств		Через рефинансирование	Через рефинансирование
Принуждение к реструктуризации (scheme of arrangement)		НЕВОЗМОЖНО	НЕВОЗМОЖНО

Сложности при реструктуризации

- Отсутствие формальной возможности принудить должника к переговорам
- Неэффективное применение банкротного законодательства
- Отсутствие практики по инструментам, позволяющим поставить размер выплат по кредиту в зависимость от результатов деятельности компании
- Ограничения регулятора в отношении небанковского бизнеса



- Стремление не испортить отношения с заемщиком
- Политические ограничения и преференции для некоторых компаний

- Неготовность банков к совместной работе.
- Неготовность заемщиков к планомерной работе со всеми кредиторами

Почему не достигается результат?

- ✗ Слабый менеджмент и недостаточно квалифицированные акционеры должника
- ✗ Невозможность найти компромисс между интересами банка и заемщика / менеджмента заемщика
- ✗ Заемщик предоставляет недостаточно информации для принятия банком взвешенного решения
- ✗ Внутри банка затягивается процесс признания долга проблемным, банк не успевает принять все необходимые меры по взысканию
- ✗ Невозможность внедрить надлежащие механизмы контроля на период после реструктуризации
- ✗ Недостаточная гибкость при рассмотрении возможностей реструктуризации, согласованные условия не позволяют восстановить бизнес



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2018 г. АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.