



Поддержка проектов реструктуризации кредитной задолженности

Кейсы: Реструктуризация кредитных портфелей крупных розничных сетей

II Международный форум «Рынок капитала Республики
Беларусь. Вызовы и возможности»

Минск, 16 Февраля 2012



Прагматичный подход к реструктуризации проблемных долгов – ключ к минимизации затрат и убытков

СИТУАЦИЯ

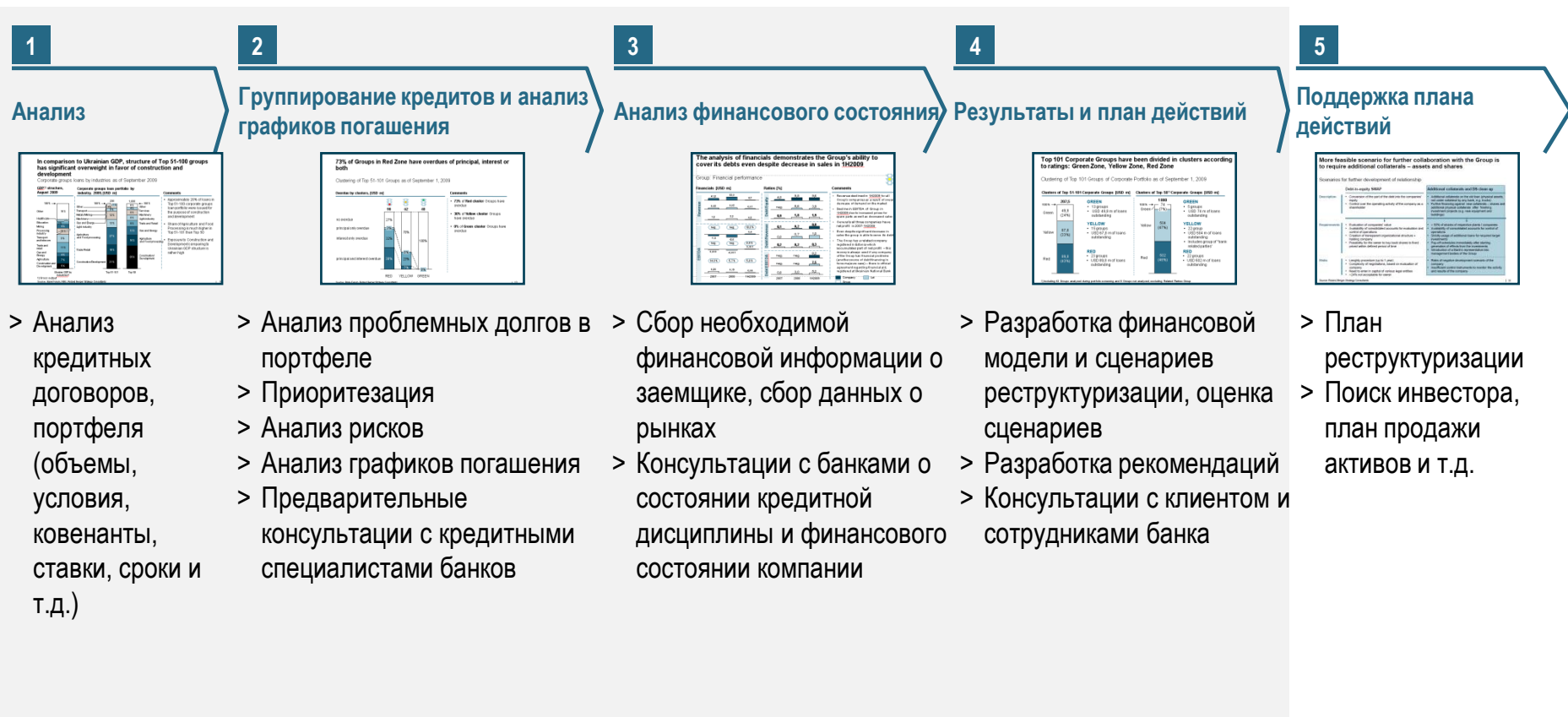
- Экономический кризис в Беларуси существенно снизил возможности многих компаний по обслуживанию кредитов. Доля необслуживаемых долгов в банках выросла после 2009 года и до сих пор увеличивается
- Многие компании близки к пред-дефолтному состоянию, возможности по обслуживанию долга под вопросом. К сожалению, быстрые и простые методы анализа принятые в банках не дают полной картины правлению банка и затрудняют принятие решений по заемщикам
- Многие банки и компании пролонгировали кредиты или ведут процессы реструктуризации, однако часто проекты не основаны на реальных возможностях компаний по выплате долгов
- Реструктуризация задолженности должна быть основана на оценке реальных возможностей компаний, включая перспективы развития рынка, позиционирование компании, эффективность операционной модели, генерирование позитивных денежных потоков

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Какие перспективы развития экономики и есть ли риск ухудшения ситуации?
- Как банки и компании могут реструктуризировать долги?
- Какая оптимальная стратегия решения вопросов реструктуризации?
- Какая оптимально организовать реструктуризацию долга?

Capital Times имеет отличный опыт реструктуризации проблемной задолженности

Подход к реструктуризации проблемной задолженности



Анализ текущего состояния кредитного портфеля показал неоднородность кредитного портфеля

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Структура задолженности по ОСНОВНЫМ банкам-кредиторам (тыс. USD). Уровень % нагрузки Компании:

Банк	Валюта кредита	Средневзвешенный %	Сумма в валюте кредита, тыс.	Сумма-эквивалент в тыс. USD	Контрагент и доля в общей сумме долга, %
П-банк	RUR	11,00%	1 560 620 р.	\$55 587	Первое юр. лицо (100%)
М-Банк	USD	10,62%	\$50 641	\$50 641	Первое юр. лицо (96%), Второе юр. лицо (4%)
У-банк	UAH	19,00%	89 477	\$11 226	Четвертое юр. лицо (11%), Пятое юр. лицо (89%)
С-банк	USD	11,50%	\$43 573	\$43 573	Первое юр. лицо (100%)
В-Банк	UAH	17,90%	101 685	\$12 757	Первое юр. лицо (70%), Пятое юр. лицо (30%)
С-Банк	USD	10,74%	\$35 600	\$35 600	Первое юр. лицо (100%)
В-Банк	USD	11,00%	\$15 650	\$15 650	Первое юр. лицо (100%)
В-Банк	UAH	17,00%	12 916	\$1 621	Первое юр. лицо (100%)
ВСЕГО:				\$226 655	

Общая средневзвешенная, %	RUR	11,00%	1 560 620 р.
	USD	10,95%	\$145 464
	UAH	18,33%	204 078

65% кредитного портфеля Компании выражены в USD, при этом средневзвешенная % ставка в USD = 10.95%.

25% кредитного портфеля Компании выражены в RUR, при этом средневзвешенная % ставка в RUR = 11%.

10% кредитного портфеля Компании выражены в UAH, при этом средневзвешенная % ставка в UAH = 18.33%.

- На основании анализа кредитного портфеля можно сделать **выводы о возможностях компании обслуживать долг**, возможных проблемах с сроками погашения, планировать **привлечение дополнительного финансирования**

риев
ПРИМЕР ПРОЕКТА

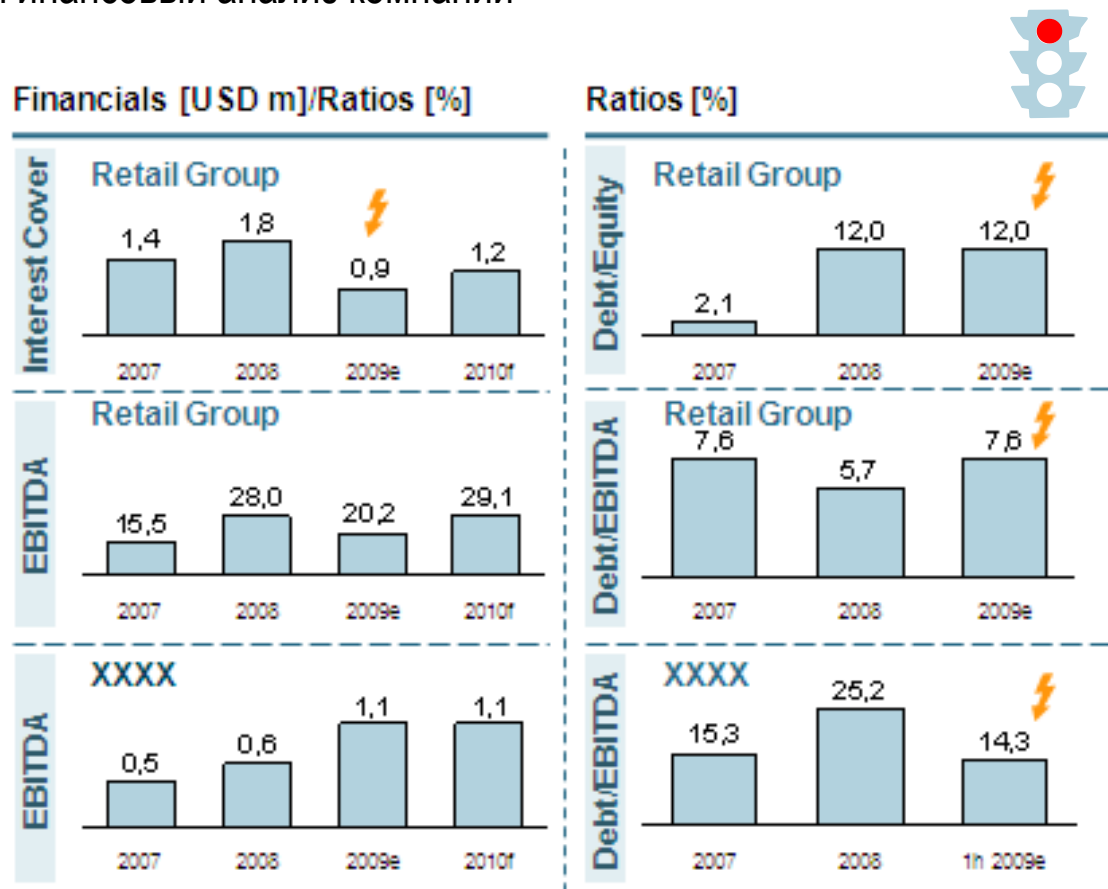
[illegible]

- Анализ графиков погашения кредитов и выплат процентов позволяет рассчитать **сценарии реструктуризации кредитного портфеля** исходя из адекватной финансовой нагрузки

До расчета сценариев реструктуризации необходимо провести финансовый анализ состояния заемщика

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Финансовый анализ компании



- Требуется провести тщательный анализ финансового состояния заемщика, будущих денежных потоков, залогов, кредитных соглашений, ковенантов до планирования сценариев реструктуризации

Пример пролонгации кредитов крупной розничной сети в Украине

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Возможный сценарий для акционеров компании в случае изменения временной структуры долга

Структура выплат по годам на 22.07.2011, тыс. USD и в %

2011	2012	2013	2014	2015
\$41 542	\$91 374	\$58 908	\$59 429	\$6 518
16%	35%	22%	23%	2%

На сегодня 80% всех выплат приходится на 2012-2014

Структура выплат по годам после реструктуризации, тыс. USD и в %

2015	2016	2017	2018	2019
\$41 542	\$91 373	\$58 908	\$59 429	\$6 518
16%	35%	22%	23%	2%

В случае Реструктуризации 80% выплат “смещаются” к 2016-2018

- На основании анализа кредитного портфеля были разработаны сценарии пролонгации кредитов основанные на реальном понимании возможностей компании по обслуживанию тела и процентных платежей кредитных линий

Пример реструктуризации кредитного портфеля крупного производителя молочных продуктов в Украине

ПРИМЕР ПРОЕКТА

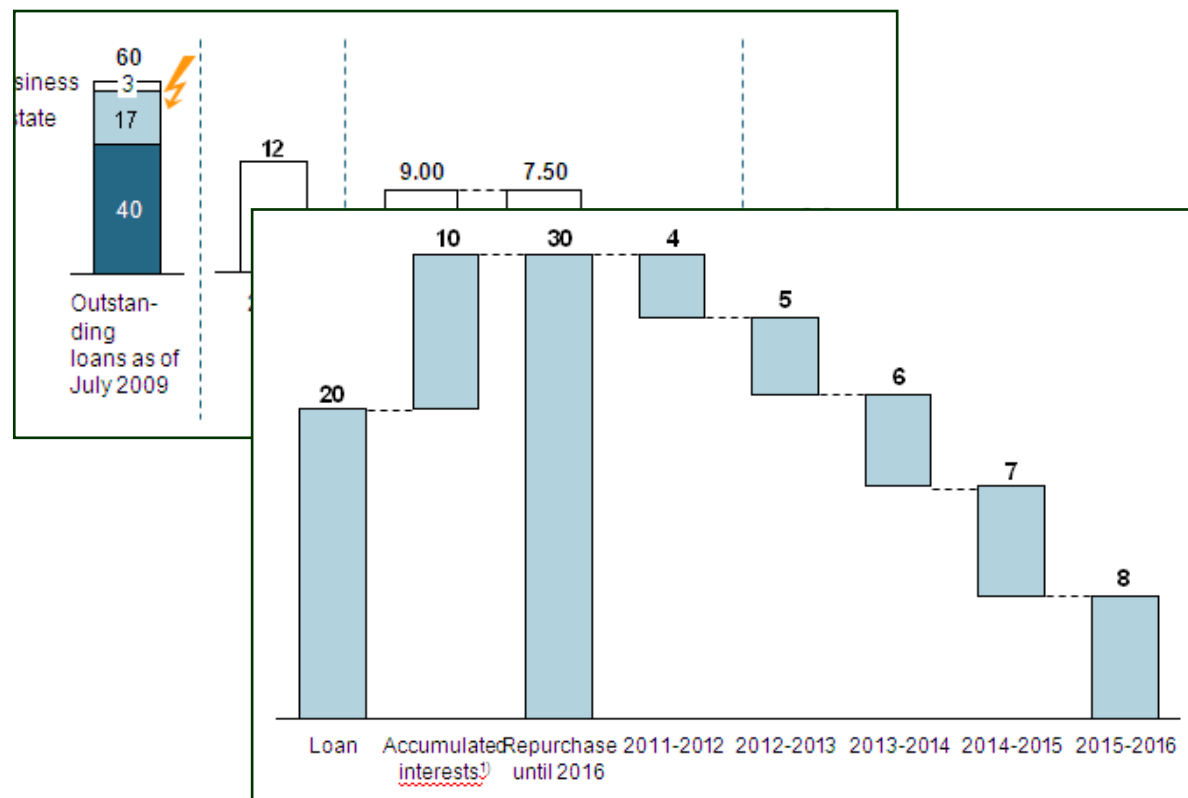
Choose scenario:		1				
scenario 1		No action: AG doesn't receive any additional banking loans, "as-is" situation				
scenario 2		Base: AG receives additional banking loans only for cost-efficiency projects, cost-saving eff				
scenario 3		Efficiency/Revenue generation: AG receives additional financing for revenue generating a				
scenario 4		Efficiency/Revenue generation: + Add project				
scenario 5		Full volume: AG receives total volume of required financing from banks for all planned proje				
Required additional banking loans			Bank	Total	Comments	
scenario 1	mn USD		0.0	0.0		
scenario 2	mn USD		4.1	5.1		
scenario 3	mn USD		5.5	18.5		
scenario 4	mn USD		10.6	24.0		
scenario 5	mn USD		12.2	26.9		
P&L YYYY Group (VAT excluded)		Units	2008	2009E	2010F	2011F
Gross sales dairy business	th. USD		63,282	57,576	59,204	64,912
Gross revenue agrifarms	th. USD		800	800	800	1,000
Cost of goods sold	th. USD		47,559	47,025	52,471	56,556
Gross margin dairy business	th. USD		15,723	10,551	7,108	8,731
Commission from till-based operations	th. USD		49	375	375	375

- На основании анализа кредитного портфеля, инвестиционных проектов и требуемого объема финансирования были разработаны сценарии пролонгации кредитов

Пример пролонгации кредитов крупной розничной сети в Украине

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Возможный сценарий для акционеров компании в случае изменения временной структуры долга



- Результатом пролонгации является утвержденный Банком и клиентом график погашения тела кредита

Пример финансовой модели для расчета возможного объема списания долгов крупной розничной сети

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Наименование Банка-кредитора (город)	Сумма лимита по договору, тыс.	Текущая задолженность на 01.07.11 тыс. грн.	Текущая задолженность на 01.07.11 тыс. (валюта договора)	Разовый платеж Нового банка, тыс.	2011	2012	2013	2014	2015	Провер ка	Целевой IRR, %	Дисконт , %	Расчетный IRR, %	Разница в IRR
Первое юрлицо-девелопер и собственник недвижимости				01.07.2011	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015					
Филиал "Центральное"	19 808р.	5 625	19 808р.	-12 907р.	0р.	0р.	0р.	19 808р.	0р.	-	13,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Филиал "Главное"	216 938р.	61 602	216 938р.	-141 357р.	0р.	0р.	0р.	216 938р.	0р.	-	13,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Филиал "Главное"	65 804р.	18 686	65 804р.	-42 878р.	0р.	0р.	0р.	65 804р.	0р.	-	13,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Филиал "Главное"	239 089р.	67 892	239 089р.	-155 791р.	0р.	0р.	0р.	239 089р.	0р.	-	13,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Филиал "Центрально-	189 384р.	53 777	189 384р.	-123 402р.	0р.	0р.	0р.	189 384р.	0р.	-	13,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Филиал "Главное"	304 296р.	86 408	304 296р.	-201 352р.	0р.	0р.	36 337р.	267 958р.	0р.	-	13,00%	33,83%	13,00%	0,00%
Отделение ПИБ в	287 804р.	79 326	279 357р.	-221 362р.	13 317р.	135 177р.	130 863р.	0р.	0р.	-	13,00%	20,76%	13,00%	0,00%
Филиал "Главное"	253 857р.	69 839	245 945р.	-161 045р.	2 683р.	0р.	0р.	243 262р.	0р.	-	13,00%	34,52%	13,00%	0,00%
Филиал ЗАО "ПУМБ"	\$10 000	0	\$0	\$0						-				
Филиал ЗАО "ПУМБ"	\$10 000	28 700	\$3 600	-\$3 119	\$0	\$3 600	\$0	\$0	\$0	-	10,00%	13,36%	10,00%	0,00%
Филиал ЗАО "ПУМБ"	\$25 000	193 926	\$24 325	-\$20 745	\$0	\$20 125	\$4 200	\$0	\$0	-	10,00%	14,72%	10,00%	0,00%
Филиал ЗАО "ПУМБ"	\$11 000	56 603	\$7 100	-\$6 242	\$1 030	\$6 070	\$0	\$0	\$0	-	10,00%	12,09%	10,00%	0,00%
Филиал ЗАО "ПУМБ"	\$5 893	46 743	\$5 863	-\$5 080	\$0	\$5 863	\$0	\$0	\$0	-	10,00%	13,36%	10,00%	0,00%
Филиал ЗАО "ПУМБ"	\$8 500	62 383	\$7 825	-\$6 500	\$0	\$4 825	\$2 400	\$600	\$0	-	10,00%	16,93%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	10000,00	56 124	7039,93	-\$734,03	0,00	3120,00	3120,00	799,93	0,00	-	10,00%	18,55%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	\$11 000	69 805	\$8 756	-\$6 884	\$0	\$2 840	\$2 840	\$2 840	\$237	-	10,00%	21,38%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	\$7 000	48 436	\$6 075	-\$4 826	\$0	\$2 144	\$2 144	\$1 787	\$0	-	10,00%	20,56%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	\$11 000	71 256	\$8 938	-\$6 820	\$0	\$2 400	\$2 400	\$2 400	\$1 738	-	10,00%	23,70%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	\$12 000	95 668	\$12 000	-\$9 190	\$0	\$3 300	\$3 300	\$3 300	\$2 100	-	10,00%	23,42%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	7 635	7 635	7 635	-6 187	0	7 635	0	0	0	-	15,00%	18,96%	15,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	\$2 272	6 084	\$763	-\$728	\$763	\$0	\$0	\$0	\$0	-	10,00%	4,67%	10,00%	0,00%
ОАО "Укрэксимбанк"	64 050	64 050	64 050	-\$0 939	0	54 900	9 150	0	0	-	15,00%	20,47%	15,00%	0,00%
БАТ "Сведбанк"	\$36 000	283 815	\$35 600	-\$28 904	\$750	\$9 400	\$25 450	\$0	\$0	-	10,00%	18,81%	10,00%	0,00%
АКИБ "УкрСиббанк"	57 878	54 552	54 552	-\$6 468	2 806	11 413	12 364	12 364	15 606	-	15,00%	33,15%	15,00%	0,00%
ЗАО "ОТП Банк"	\$5 000	31 630	\$3 967	-\$3 117	\$72	\$1 230	\$1 230	\$1 230	\$205	-	10,00%	21,42%	10,00%	0,00%
ЗАО "ОТП Банк"	\$2 800	18 724	\$2 349	-\$1 823	\$42	\$675	\$675	\$675	\$281	-	10,00%	22,37%	10,00%	0,00%
ОАО "ВТБ"	\$15 900	124 766	\$15 650	-\$14 920	\$15 650	\$0	\$0	\$0	\$0	-	10,00%	4,67%	10,00%	0,00%
ОАО "ВТБ"	13 315	12 916	12 916	-\$12 042	12 916	0	0	0	0	-	15,00%	6,77%	15,00%	0,00%
АКБ "Форум"	1 308	0	0	0						-				
АКБ "Форум"	\$3 950	31 212	\$3 915	-\$3 219	\$270	\$1 150	\$2 495	\$0	\$0	-	10,00%	17,78%	10,00%	0,00%
Южкомбанк	\$9 000	0	\$0	\$0						-				
Южкомбанк	72 000	71 949	71 949	-\$67 080	71 949	0	0	0	0	-	15,00%	6,77%	15,00%	0,00%
ЗАО "Дочерний банк Сберб	\$5 195	40 056	\$5 024	-\$4 368	\$174	\$4 850	\$0	\$0	\$0	-	10,00%	13,06%	10,00%	0,00%
USD	\$201 509	1 920 187	\$158 791							-	-	17%	-	-
RUR	1 576 979р.		1 560 620р.							-	-	32%	-	-
UAH	216 185		211 103							-	-	18%	-	-
ВСЕГО			\$241 195							-	-	20,45%	-	-
				Курс на 21.07.11	\$8	0,2856								

- Одним из методов реструктуризации кредитного портфеля является анализ и адекватная оценка объемов невозвратной части кредитов, часто подлежащих списанию банками
- Пример расчета дисконта компании исходя из существующей схемы сроков и суммы возврата долга банкам

Одним из вариантов реструктуризации является переуступка кредитов факторинговой компании или дебитору

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Возможный сценарий для акционеров компании в случае переуступки части долга дебитору

Структура задолженности по банкам:

П-банк	\$55 587	25%
М-Банк	\$61 865	27%
У-банк	\$56 327	25%
С-банк	\$35 600	16%
В-Банк	\$17 270	8%
ВСЕГО:	\$226 649	
доля в общей сумме, %		87%

Структура задолженности по банкам:

П-банк	\$55 587 минус X1%
М-Банк	\$61 865 минус X2%
У-банк	\$56 327 минус X3%
С-банк	\$35 600 минус X4%
В-Банк	\$17 270 минус X5%
ВСЕГО:	\$226 649 минус (X1+X2 +X3 + X4 + X5)%

- Погашение кредиторской задолженности в результате переуступки прав требования к одному или нескольким дебиторам
- При реструктуризации возможно частичное списание долгов
- Расходы компании сопоставимы с ценой обслуживания кредита
- Нет отвлечения денежных средств из оборота, что позволяет сэкономить на затратах по обслуживанию кредиторской задолженности

Изменение валютной структуры портфеля позволяет снизить процентные ставки

ПРИМЕР ПРОЕКТА

Возможный сценарий для акционеров компании в случае изменения валютной структуры долга

Структура задолженности Компании в разрезе валют. Уровень % нагрузки Компании:				
Валюта	Средневзвешенная, %	Текущая задолженность на 01.07.11 тыс. (валюта договора)	Сумма-эквивалент в тыс. USD	Доля в общей задолженности
RUR	11,00%	1 560 620	\$55 587	25%
USD	10,95%	145 464	\$145 464	64%
UAH	18,33%	204 078	\$25 604	11%
			\$226 655	100%

Структура задолженности Компании в разрезе валют. Уровень % нагрузки Компании:			
Валюта	Средневзвешенная, %	Сумма-эквивалент в тыс. USD	Доля в общей задолженности
RUR	11,00%	\$113 328	50%
USD	10,95%		
UAH	18,33%	\$113 328	50%
		\$226 655	100%

- Возможность снижения рыночной стоимости обслуживания долга, т.к. кредиты в RUR, USD, EUR имеют **более низкие % ставки**, чем в BYR, UAH
- Угроза валютного риска при девальвации BYR, UAH к USD, что может привести к росту стоимости долга. **В такой ситуации необходимо рассматривать разные варианты, учитывая возможности банка-кредитора и клиента**
- Например, как одна из стратегий – обнуление долга в USD с переводом 50% долга в EUR и 50% RUR

Capital Times имеет опыт реструктуризации проблемной задолженности в различных секторах экономики

Опыт Capital Times

Недвижимость

Строительство

Производство продуктов питания

Розничная торговля

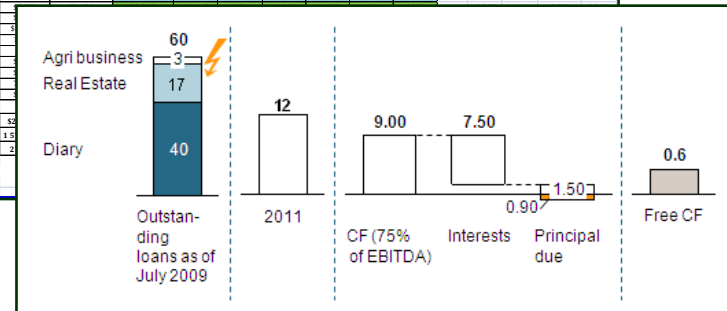
Химия

Банки



min RUB									
REPAYMENT TRANCHES									
Purpose	Bank	Units	Interest rate, %	Debt on 01.01.2010	Debt on 29.03.2010	2010	2011	2012	2013
CHTPZ Loans									
Long-term loans									
Long-term	RUB m		4.418	4.418	4.418			3.687.100	
Long-term	RUB m		3.769.865	3.867.100	0				
LDP Financ	RUB m		4.296.071	4.247.533	424.753	424.753	424.753	424.753	424.753
LDP Financ	RUB m		0	0	0	0	0	0	0
Steel proje	RUB m		3.411.500	3.411.500	0	1.691.000	1.720.500	543.000	543.000
Steel proje	RUB m		1.086.000	1.086.000	0	0	0	0	0
LDP Financ	RUB m		4.291.413	7.337.169	0	664.399	2.297.550	2.367.550	2.267.550

Наименование Банка-кредитора (группа)	Сумма лимита по договору, тыс. руб.	Текущая задолженность на 01.07.11 тыс. руб.	Средняя задолженность на 01.07.11 тыс. (валюта договора)	Решенный платеж Нового банка, тыс. руб.	2011	2012	2013	2014	2015	Процент по IRR, %	Средняя по IRR, %	Дисконт, %	Расчетный IRR, %	Разница в IRR
Перевод в ликвидный и собственный капитал														
Финанс Центральный	19 800р.	5 625	19 800р.	12 907р.	0р.	0р.	0р.	19 800р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Таврическое	216 938р.	61 662	216 938р.	141 357р.	0р.	0р.	0р.	216 938р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Таврическое	61 662р.	18 086	61 662р.	41 576р.	0р.	0р.	0р.	61 662р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Таврическое	239 080р.	67 892	239 080р.	155 791р.	0р.	0р.	0р.	239 080р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Центральный	53 777р.	53 777р.	53 777р.	123 402р.	0р.	0р.	0р.	189 384р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Таврическое	249 256р.	86 408	249 256р.	180 352р.	0р.	0р.	0р.	249 256р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Таврическое	207 804р.	79 326	207 804р.	131 317р.	0р.	0р.	0р.	207 804р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс Таврическое	253 857р.	69 839	253 857р.	163 045р.	0р.	0р.	0р.	253 857р.	0р.	-	11,00%	34,84%	13,00%	0,00%
Финанс ЗАО "ПРИМ"	510 000	0	510 000	0	0	0	0	0	0	-	10,00%	13,36%	10,00%	0,00%
Финанс ЗАО "ПРИМ"	510 000	28 700	510 000	43 119	0	0	0	0	0	-	10,00%	14,72%	10,00%	0,00%
Финанс ЗАО "ПРИМ"	510 000	193 926	510 000	420 745	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
Финанс ЗАО "ПРИМ"	510 000	56 663	510 000	81 242	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
Финанс ЗАО "ПРИМ"	510 000	46 743	510 000	55 063	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
Финанс ЗАО "ПРИМ"	510 000	62 383	510 000	57 825	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	10000,00	56 124	10000,00	57 825	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	511 000	69 885	511 000	58 756	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	511 000	48 436	511 000	56 075	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	511 000	71 236	511 000	58 568	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	512 000	93 688	512 000	93 688	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	7 635	7 635	7 635	7 635	0	0	0	0	0	-	15,00%	18,96%	15,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	82 272	6 084	82 272	82 272	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	64 050	64 050	64 050	64 050	0	0	0	0	0	-	15,00%	20,47%	15,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	536 000	281 815	536 000	428 904	0	0	0	0	0	-	10,00%	12,99%	10,00%	0,00%
ОАО "Харьковбанк"	57 078	54 552	57 078	54 552	0	0	0	0	0	-	15,00%	21,15%	15,00%	0,00%



Capital Times Investment Company имеет офисы в Киеве и в Минске

Контакты

Сергей Гончаревич
Управляющий директор Партнер

Тел.: +380 44 499-88-34
E-mail: s.goncharevich@capital-times.com

Эрик Найман
Д.Э.Н. Управляющий Партнер

Тел.: +380 44 499-88-34
E-mail: nayman@capital-times.com

Андрей Дробот
Старший Инвестиционный Советник

Тел.: +380 44 499-88-34
E-mail: a.drobot@capital-times.com



Украина

01001, г.Киев,
ул.Михайловская, 126
+380 (44) 499 88 34 / 35
E-mail: info@capital-times.com



Беларусь

220004, г.Минск,
ул. Короля 51, 9 этаж, офис 17
+375 (17) 306 53 00 / 01





Спасибо за **внимание!**

