



MICROFINANCE CENTRE

Артур Мунтяну MBA
arturmunteanu@yahoo.com

Укрепление иммунитета
для бизнеса в условиях
COVID-19

Реструктуризация
дебиторской и кредиторской
задолженности



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Это третий вебинар из серии 6 вебинаров от МФЦ на русском языке на общую тему: укрепление иммунитета для бизнеса в условиях COVID-19.

Темами будущих сессий станут:

7/05/2020, 9:00 CET *Поправки к кредитной политике для новых продуктов и онлайн-каналов*

11/05/2020, 9:00 CET *Управление рисками для начинающих и резервного персонала*

15/05/2020, 9:00 CET *Финансовое планирование и финансовое моделирование*

Все вебинары начинаются в **9:00 CET** (по варшавскому времени), то есть в:

10:00 в Киеве, Минске, Москве

11:00 в Тбилиси, Ереване, Баку

12:00 в Душанбе, Ташкенте

13:00 в Алматы, Бишкеке



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre [MFC.ORG.PL](https://mfc.org.pl)

План вебинара

I. Политика реструктуризации
кредита (активы)

Политика и процесс
реструктуризации кредита

Критерии соответствия

Пересмотр сроков погашения
кредита

Рефинансирование

Консолидация

II. Реструктуризация кредита
(пассивы)

Процесс

Соглашения

Взаимодействие

Правовые аспекты

Вопросы ИТ и СУИ



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Политика реструктуризации кредита



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Политика реструктуризации кредита



Виды реструктуризации кредита



Виды реструктуризации кредита

- Используйте в своей политике чётко определённую терминологию
- Проконсультируйтесь с юристом

Реструктуризация кредита может предусматривать изменение одного или большинства условий кредитного соглашения. Как правило, прилагается к кредитному соглашению в виде поправки.

Обычно реструктуризация кредита включает в себя пересмотр сроков погашения кредита, но не только. Она также может подразумевать изменения процентных ставок, обеспечение, финансовые «кованты», другие договорные

условия.



Виды реструктуризации кредита

- Используйте в своей политике чётко определённую терминологию
- Проконсультируйтесь с юристом

Пересмотр сроков предполагает изменение графика погашения задолженности.

Может относиться только к основной сумме долга

Может относиться к основной сумме долга и процентам

Может касаться только суммы просроченного платежа



Виды реструктуризации кредита

-
- Рефинансирование – получение нового кредита с целью погашения старого.

Это может быть стандартный кредит
(выплачиваемый в срок)

Это может быть просроченный кредит



Виды реструктуризации кредита

• Рефинансирование – получение нового кредита с целью погашения просроченного кредита.

Рефинансирование в виде переноса сроков погашения может снизить ликвидность

Грамотно организованное рефинансирование может повысить ликвидность



Взаимодействие с клиентами и сотрудниками

- Не стоит проводить реструктуризацию для всех клиентов, даже если они не осуществляют деятельность и за официального карантина

Некоторые клиенты могут заплатить досрочно (авансом), если вы им позвоните, направите электронное письмо и проинформируете об этом.

Возможно, вы захотите отменить штрафы за досрочное погашение. Вам необходимо ликвидность



Виды реструктуризации кредита

Консолидация кредитов

-

У некоторых клиентов может быть по 2-3 кредита, которые вы, возможно, захотите объединить в один на единых условиях

Возможно, вам придётся объединить их, изменив их сроки, в том числе продлив их

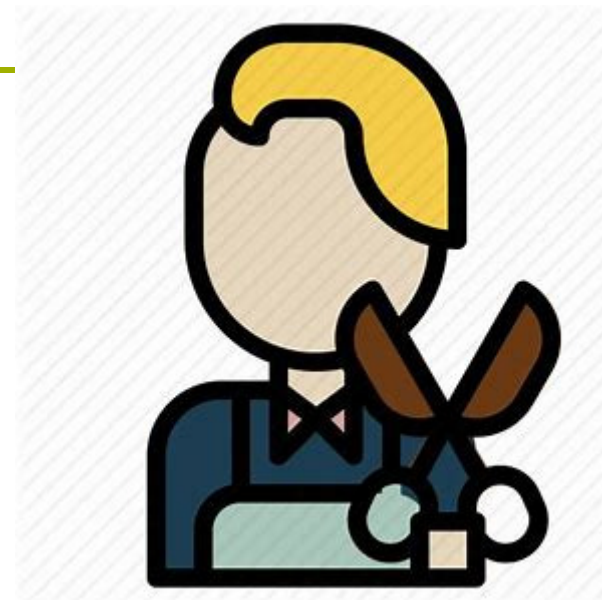


Снижение суммы задолженности при реструктуризации кредита

- Сокращение суммы пени, штрафов на время пандемии

Сокращение суммы процентов

Сокращение суммы основного займа,
кредита



Критерии соответствия и приём заявок



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Критерии соответствия для ФО

- Для всех клиентов финансовых организаций, приостановивших деятельность на 3 месяца, или
- столкнувшихся со снижением объёма продаж более чем на 20% в марте и апреле,
- за исключением клиентов, имевших просроченные (непогашенные) более чем на 30 дней кредиты на конец марта 2020 года.



Неподходящие в нормальных экономических условиях клиенты, правила для ФО

- Клиенты, не имеющие дохода
- Клиенты, чьё текущее финансовое положение нет возможности оценить



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Критерии соответствия для ФО

- Какое подтверждение предоставить или как засвидетельствовать, что деятельность была приостановлена:
- Заявление собственника и управляющего;
- Письмо, направленное в государственные органы, например в Торговую палату;
- Государственная база данных, с которой можно свериться.



Критерии соответствия: правила государственного регулирования

- Для всех клиентов, которым в соответствии с государственным мораторием (приостановка определённых бизнес-операций, список компаний) выплаты были пролонгированы на срок до 3 или до 9 месяцев.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre [MFC.ORG.PL](https://mfc.org.pl)

Анализ кредитоспособности (стандартные случаи)

- Реструктуризация может быть произведена ТОЛЬКО
 - на основании финансового анализа (для предприятий и домашних хозяйств),
 - после определения платёжеспособности клиента и
 - когда вероятность платежей по новому графику довольно высокая (на пример 8 -10 баллов, или по вашему скорингу);
 - Или на основании результатов нового финансового анализа или анализа кредитоспособности (разработанного специально для целей реструктуризации)



Анализ

- бизнес клиента
 - Закрылся (на период карантина или на всегда)
 - бизнес сокращается (продажи снизились на 10%, 20% 30%, 50%
 - Бизнес идет но не хотят плотить
 - ИТД



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Анализ кредитоспособности (в условиях пандемии)

- Реструктуризация может быть произведена
 - при простом анализе в зависимости от вида деятельности клиентов которые приостановлены в период карантина
 - ТОЛЬКО на основании постановлений, нормативных актов, правительства, Нацбанка



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre [MFC.ORG.PL](https://mfc.org.pl)

Заявка на реструктуризацию кредита

Такая же, как на получение кредита, или новая?

Мы рекомендуем использовать новую форму заявки.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Заявка на реструктуризацию кредита: способы подачи

Постарайтесь исключить возможность подачи в офисе.

Подача через электронные каналы связи (электронная почта, Viber, Whats App и другие). Уточните список каналов



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Решение о реструктуризации



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Решение о реструктуризации кредита

- Проверка на соответствие критериям
- Окончательное решение
 - Высший комитет по кредитам/рискам?
 - Все стандартные комитеты по кредитам?
 - Высший комитет по кредитам?
 - *Автоматизировано ли у вас принятие решений по кредитам или протокол кредитного комитета всё ещё ведётся в бумажном виде*



II Реструктуризация кредитов: Обязательства (пассивы)



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Необходимые условия

- Подробные сценарии стресс-теста готовы в том числе финансовые индикаторы.
- Резюме стресс-теста (резюме сценарии) готово
- Прогноз движения денежных средств готов и согласован с акционерами. Стресс тест денежных средств готов



Необходимые условия

- Проверка движения денежных средств по согласованию с ключевыми кредиторами (сторонниками, если таковые имеются)
- Готовность основного сообщения, например:

Нашей МФО понадобится реструктурировать 40% портфеля, так как 40% наших клиентов приостановили свою деятельность в период карантина, а это означает, что 51 млн С не поступит в срок. Если мы не продлим срок исполнения обязательств, в июне мы будем иметь просроченные кредиты. Наши акционеры выражают готовность проинвестировать 5 млн капитала в новые акции. В связи с этим мы убедительно просим о продлении срока исполнения обязательств на 12 месяцев.



Необходимые условия

- Привлеките топ-менеджеров и ключевых членов Совета директоров и акционеров.
- Убедитесь, что все основательно подготовлены к переговорам.
- Сообщение от акционеров о том, что рассматривается возможность увеличения капитала можно считать хорошим началом процесса переговоров.



Необходимые условия

- Реструктуризация кредита прежде всего означает реструктуризацию бизнеса, поэтому нужно чётко сообщать о предпринятых действиях и их реализации в сравнительной таблице.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Ясно сообщайте о предпринятых и будущих действиях
в сравнительной таблице

Группа	Ключевые меры			
	До кризиса	Во время кризиса, 1-3 месяца	Во время кризиса, 6 месяцев	Во время кризиса, 12 месяцев
Участие в акционерном капитале		Изменение 1 Изменение 2		Изменение 3
Управление		Изменение 1 Изменение 2	Изменение 3	Изменение 4
Процесс кредитования			
Процесс реструктуризации				
Управление рисками				
ИТ-системы				
Каналы распределения			
Организационная структура и HR			

Взаимодействие с кредиторами

- Лучше всего подготовить бизнес-план реструктуризации до заключения соглашения о реструктуризации.
- Кредиторы могут принять решение о сохранении статус-кво/моратории (Stand Still), при котором они предоставят компании от 30 до 60 дней на подготовку бизнес-плана реструктуризации.



Цели переговоров с кредиторами

- Примеры:
- 1. «Статус-кво», «моратории»: «... Кредиторы не должны предпринимать какие-либо принудительные меры».
- 2. Пролонгация кредита: «... Кредиторы продляют 9-месячный срок погашения основного долга на
 - минимум 12 месяцев,
 - а желательно на 24 месяца» или в зависимости от стресс теста.
- 3. Реструктуризация кредита
 - Новый срок и
 - Новые условия (финансовые показатели, итд.)



Условия ведения переговоров

- Условия реструктуризации
 - Срок пролонгации
 - Пролонгация выплат по сумме основного долга либо процента, в том числе
 - Новые «ковенанты» (финансовые показатели и ограничения, соглашения о предоставлении информации)
- Консультации (по возможности)
- Специальный аудит (при необходимости)
- Адвокаты и юридическое заключение



Переговоры

- При любом погашении задолженности должен применяться принцип *pari-passu*:
«параллельно; по той же ставке или на равных условиях»
- Если МФО планирует возместить часть задолженности. Желательно, чтобы эта сумма была выплачена всем кредиторам в соответствии с их долей кредита в общей сумме обязательств.



Переговоры

- Телеконференции или видео-звонки каждые две недели;
- Ведите протоколы;
- Рассылайте их по электронной почте.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Соглашения

- Пример:
- Нацбанк на три месяца наложил мораторий на нормы по резервам для просроченными кредитам, поэтому ваши затраты на «провизионы» не вырастут.
- Наложат ли кредиторы мораторий автоматически?
- Вам понадобится уточнить и согласовать с ними этот вопрос.



Соглашения по «ковенантам» (Коэффициенты)

Гибкие условия соглашений понадобятся вам минимум на два года:

- Коэффициент достаточности капитала;
- Коэффициент реструктуризации;
- Коэффициент PAR (уровень риска портфеля);
- Коэффициент списания (Write off ratio);
- Риск изменения стоимости обязательства к моменту погашения;
- Валютный риск;
- Политика по списания и резервирования просроченных кредитов.



Соглашения: коэффициент резервов

- В ходе последнего кризиса и при обычных условиях кредиторы и МФО будут по крайней мере на некоторое время повышать сумму резервов, затраты и коэффициент резервов для реструктурированного портфеля.
- Как действовать в условиях нынешнего кризиса?
 - При отсутствии дополнительного резерва необходимости в дополнительном собственном капитале нет!
 - При дополнительном резерве, есть необходимость в дополнительном капитале от акционеров!



Соглашения по «ковенантам», (Коэффициенты)

- Протестируйте новые финансовые показатели.
- Убедитесь, что в вашей модели стресс-теста учтены все финансовые показатели.
- Убедитесь, что вы не нарушите их снова.
- Гибкий график.



Соглашение о реструктуризации

- Согласование текста соглашения
- Привлеките юристов: местных и международных
- Стоимость услуги может составить 10 – 40 тыс. евро



Соглашение о реструктуризации

- Возможно, вы захотите обеспечить техническую поддержку для стресс-теста, политики реструктуризации или настройки онлайн-канала



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Правило «статус-кво» (или реструктуризация Мораторий)

Правило статус-кво (Stand Still)

реструктуризация

Временной
интервал

1-й месяц
кризиса,
отсутствие
ясности

2-й месяц

3-й месяц,
больше
ясности



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

ИТ и ИСУ (Информационная система управления)



ИТ и ИСУ (Информационная система управления)

Убедитесь, что ваша ИСУ сможет отдельно отслеживать все реструктурированные и рефинансированные кредиты.

Убедитесь, что исходные графики платежей не исчезают при введении новых графиков погашения после реструктуризации.

Возможно, вы захотите ограничить число людей, получивших возможность делать в ИСУ реструктуризации.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

ИТ и ИСУ (Информационная система управления)

Попросите своего штатного аудитора или внешнего ИТ-аудитора протестировать новую возможность реструктуризации.

Убедитесь, что ИСУ обеспечивает логирование транзакций и что их история правильным образом хранится.

Если вы планируете принимать заявки на реструктуризацию онлайн, позаботьтесь о правильной обработке и хранении данных.

Если в качестве канала коммуникации используется электронная почта, используйте 2 адреса.



Термины



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Термины

Сохранение статус-кво (standstill, мораторий)

В банковской и финансовой сфере соглашение о **сохранении статус-кво** или **без новых действий** между кредитором и заёмщиком останавливает действие договорного графика погашения для испытывающего трудности заёмщика и принуждает к определённым действиям, которые заёмщик должен предпринять. В течение этого периода заключается новая сделка – реструктуризация - которая обычно меняет первоначальный график погашения кредита и другие новые условия.



Термины

Реструктуризация изменяет график и окончательную дату погашения (установленный срок платежа), включая другие условия кредитования (залог, процентная ставка).

В целях этой презентации, реструктуризация означает то же, что пролонгация или отсрочка.

Перенос сроков погашения может производиться как в отношении только основного долга, так и в отношении процентов.

Перенос сроков может быть: в рамках существующего графика и срока погашения, но также с учётом продления финального срока.

Рефинансирование с юридической точки зрения представляет собой новый кредитный договор, новый срок и иногда отличающийся процентной ставкой и некоторыми другими лучшими условиями.



Термины

Мораторий на выплаты, пролонгация, отсрочка (moratorium on payments, rollover, deferment)

пролонгация позволяет отсрочить выплату долга на ограниченный период времени. В контексте кредитования также известен как отсрочка или отказ от применения принудительных мер. Если вы столкнулись с временными трудностями, вы можете запросить мораторий и ненадолго отложить ваши платежи по кредиту.

пролонгация является своего рода «отпуском» на время, в которое заёмщику предоставляется возможность не осуществлять платежи. Это реструктуризация условий кредита по взаимному согласию заёмщика и кредитора.



Термины

- Отказ от применения принудительных мер (forbearance), в контексте оформления кредита, является специальным соглашением между кредитором и заёмщиком с целью переноса сроков взыскания. В соответствии с этим соглашением кредитор откладывает осуществление своего права на взыскание, если заёмщик способен наверстать упущенное по графику платежей к определенному времени. Этот период и план выплат зависят от деталей этого соглашения, принятого обеими сторонами. (<https://en.wikipedia.org/wiki/Forbearance>)
- Отказ от применения принудительных мер выражается во временной отсрочке выплат по кредиту. Это форма послабления по выплатам, предоставляемая ссудодателем или кредитором вместо реализации взыскания по заложенному имуществу. Владельцы займа и страховые компании могут быть готовы договариваться о вариантах такого отказа, поскольку расходы, связанные с реализацией прав на взыскание имущества, обычно ложатся на них. Отказ от принудительных мер даёт заёмщику время для погашения [просроченных сумм по кредиту](#).
- Заёмщик должен обосновать необходимость отсрочки платежа, в качестве которой могут выступать, например, финансовые трудности, связанные с серьёзным заболеванием или потерей работы. (Investopedia)



Термины

Pari-passu:

- параллельно; по той же ставке или на равных условиях. Когда МФО планирует возместить часть задолженности. Желательно, чтобы эта сумма была выплачена всем кредиторам в соответствии с их долей кредита в общей сумме обязательств.
- Требуемое кредиторское большинство относится к кредиторам, владеющим по крайней мере 70% (семьюдесятью процентами) основной суммы займов, оставшихся непогашенными.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Термины

Своевременное погашение основного долга – осуществление выплат по основной сумме займа в соответствии с первоначальным графиком.

Отсроченное погашение основного долга – новый, пролонгированный график погашения основного долга.



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Реструктуризация

Опрос: оценки вебинара



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Темами будущих сессий станут:

7/05/2020 ,9:00 CET *Поправки к кредитной политике для новых продуктов и онлайн-каналов*

11/05/2020 , 9:00 CET *Управление рисками для начинающих и резервного персонала*

15/05/2020, 9:00 CET *Финансовое планирование и финансовое моделирование*

Все вебинары начинаются в **9:00 CET** (по варшавскому времени), то есть в:

10:00 в Киеве, Минске, Москве

11:00 в Тбилиси, Ереване, Баку

12:00 в Душанбе, Ташкенте

13:00 в Алматы, Бишкеке



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL

Спасибо за
внимание!



Свяжитесь с нами!

Микрофинансовый Центр
Ноаковского 10/38
00-666 Варшава, Польша
+48 22 622 34 65

microfinance@mfc.org.pl



MICROFINANCE CENTRE

Microfinance Centre MFC.ORG.PL