



# Как вести переговоры с банком о реструктуризации кредита

**АННА ГЛАЗКОВА,**

заместитель генерального директора по экономике и финансам  
Биотехнологической компании ФОРТ к.э.н., MBA

E-mail: [coudprf@mail.ru](mailto:coudprf@mail.ru)

# О чем пойдет речь

1. Оптимизация или реструктуризация долга?
2. Алгоритм действий при подготовке к реструктуризации:
  - *Объективный анализ причин недостатка ДС*
  - *План действий*
  - *Обоснование для реструктуризации*
  - *Пакет документов*
3. Варианты реструктуризации
4. Альтернативное финансирование

# Оптимизация или реструктуризация?

+

## Оптимизация

### Цель:

улучшить условия кредитования (срок погашения долга, процентная ставка)



### Результат:

рефинансирование на более выгодных условиях

## Реструктуризация

-

### Цель:

облегчить обслуживание долга (пролонгация кредита, сдвиг выплат по %%)



### Результат:

изменение условий обслуживания кредита

# Что-то пошло не так...



Мониторинг финансовых показателей позволяет быстро оценить состояние компании как заемщика.

Ухудшение показателей свидетельствует о наличии проблемы.

|   | Показатель                      | Формула для расчета                            | Норматив     |
|---|---------------------------------|--|--------------|
| 1 | Коэффициент долговой нагрузки   | Долг/ЕВITDA                                    | < 3,5        |
| 2 | Коэффициент лeverиджа           | Заемный капитал/собственный капитал            | от 0,25 до 1 |
| 3 | Коэффициент текущей ликвидности | Оборотные активы/Краткосрочные обязательства   | от 1,5 до 2  |
| 4 | Коэффициент покрытия процентов  | ЕВITDA/проценты по кредитам                    | более 1      |
| 5 | Чистый оборотный капитал        | Оборотные активы – Краткосрочные обязательства | > 0          |

**Совет**



**Не теряйте время – ищите варианты для реструктуризации кредитного портфеля!**

# Динамика сигнальных финансовых показателей

- Чистые активы
- Прибыль
- Рентабельность
- Объем выручки
- Просроченная кредиторская и дебиторская задолженность

## ***Вопросы, на которые надо искать ответы:***

Каковы объективные причины негативной тенденции?

Это временные трудности или системная проблема?

Какие имеются возможности для изменения ситуации к лучшему?

Каковы перспективы? Есть ли Программа развития?

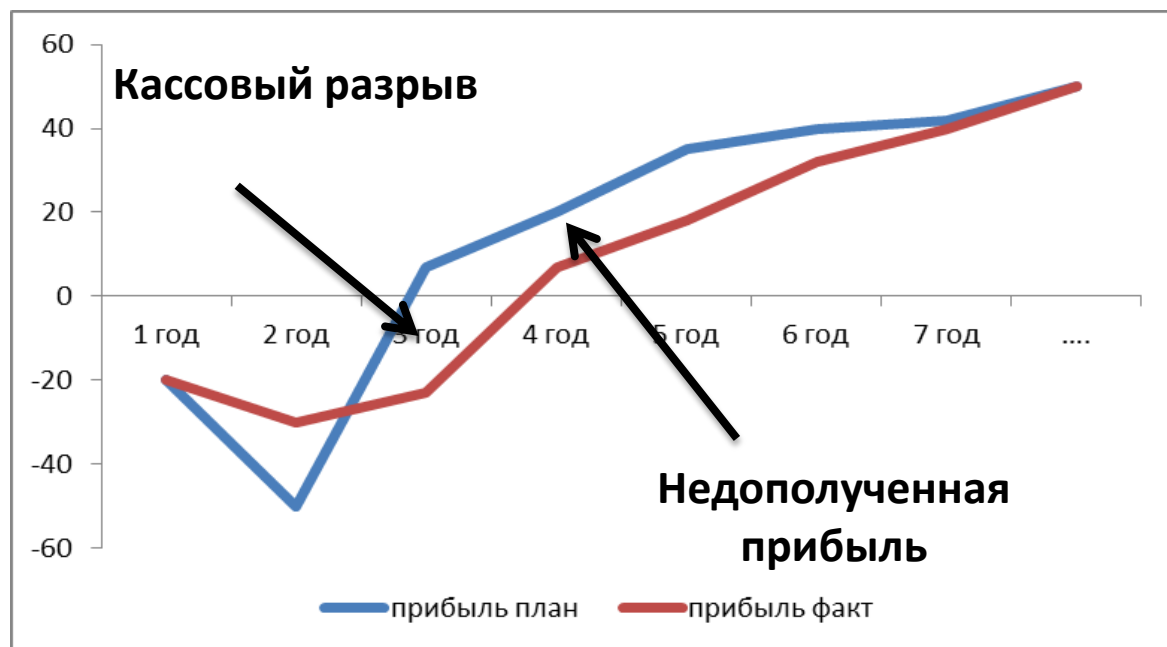
Каковы будущие денежные потоки?

# Поиск и анализ причин. Работа над ошибками.

Последствия нарушения сроков при реализации проектов.

| период       | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год | ... |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| прибыль план | -20   | -50   | 7     | 20    | 35    | 40    | 42    | 50  |
| прибыль факт | -20   | -30   | -23   | 7     | 18    | 32    | 40    | 50  |

**KPI проекта по плану**  
NPV – 100 млн.  
IRR – 27%  
PP – 5,1 лет



**KPI проекта по факту**  
NPV – 50 млн.  
IRR – 16%  
PP – 6,1 лет

**-50 млн.**

# Аргументы для обоснования

## **Изменение рыночной конъюнктуры:**

снижение потребительской активности, потеря доли рынка, появление новых конкурентов, применяющих демпинг, решения государственных органов и пр.

## **Изменение курса рубля по отношению к мировым валютам:**

Курсовые разницы по кредиторской задолженности поставщикам, валютный кредит.

## **Инфляция:**

Повышение закупочных цен (сырье, материалы, СМР, оборудование), изменение тарифов субъектов естественных монополий и т.д.

# Подготовка для выхода на кредитный комитет для реструктуризации

- Факторы влияния на решение о реструктуризации долга
- Пакет документов для кредитного комитета: обоснование, актуализированная финансовая модель, экспертные заключения (маркетинговый анализ, оценка бизнеса)
- Доказательства о наличии «временных трудностей», стабилизации ситуации в дальнейшем и будущих денежных потоков



*У вас должны быть «железные» аргументы*



# Выиграть Время. Стандартный пакет документов для банков



# Варианты реструктуризации

- Мораторий на погашение %% и основного долга при техническом дефолте;
- Пролонгация срока выплаты основного долга;
- Изменение графика погашения %% и/или основного долга;
- Кредитные каникулы;
- Погашение с дисконтом при досрочном погашении;
- Рефинансирование - замена действующего кредита на один или несколько новых;
- Использование альтернативного финансирования.



*Банк не заинтересован в исполнительном производстве.  
Настаивайте на реструктуризации.*

## Альтернативные источники финансирования

- Факторинг
- Лизинг
- Аккредитивы
- Инструменты государственной поддержки (субсидии, льготное финансирование, налоговые льготы)
- Привлечение инвесторов в капитал через Фонды прямых инвестиций

Инструменты, не  
уменьшающие  
кредитные лимиты



*Поиск альтернативного финансирования энергозатратен, но это возможность для снятия напряжения в модели ДДС*

# Негативные стороны реструктуризации

- Дополнительные ковенанты
- Введение строгих ограничений (отчуждение, займы, поручительства, согласование крупных сделок)
- Дополнительные залоговые объекты (акции, доли, недвижимость)
- Поручительство юридических лиц (материнской компании, аффилированных компаний или компаний холдинга)
- Личное поручительство собственников бизнеса
- Финансово-технический надзор



*Банк потребует дополнительные гарантии возврата долга и «обвяжет» заемщика ковенантами и условиями*

## В качестве эпилога

- Не дожидайтесь наступления дефолта и планируйте свои действия заблаговременно (~ 6 мес)
- Проведите переговоры с банком-кредитором и договоритесь об условиях и модели реструктуризации
- Тщательно подготовьте пакет документов
- Актуализируйте долгосрочную финансовую модель
- Без промедления выходите на кредитный комитет
- **Будьте уверены в собственной позиции и выстраивайте конструктивный диалог: банки не заинтересованы заниматься с проблемным активом и не будут душить бизнес**

**Вопросы?**

**Спасибо!**