

Антикризисный план

Как доказать добросовестное и разумное поведение менеджмента в кризисной ситуации



СПИКЕР

Илья Жарский

управляющий партнер
экспертной группы VETA

Антикризисный план. Чем может быть полезен?



- ✓ Для подтверждения добросовестности и обоснованности действий менеджмента.
- ✓ Для ответов в госорганы.
- ✓ Для представления акционерам и кредиторам.
- ✓ В случае последующего банкротства компании и привлечения к субсидиарной ответственности.

Собственный антикризисный план компании



Составляет CFO.



Нет обязательных разделов и конкретных цифр.



10-15 слайдов презентации.



Нет оценки влияния на общее финансовое состояние компании, на ключевые показатели.

Структура антикризисного плана



Срок плана от 6-9 месяцев

1

Текущее положение компании

2

Предпринимаемые меры

3

Результат выполнения плана

1

Текущее положение компании



Срок плана от 6-9 месяцев

1.1

Описание и причины возникших трудностей

- › указание на внешние причины, не зависящие от менеджмента.

1.2

Влияние на финансовое состояние возникших трудностей

- › сравнение плана/факта финансовых показателей, точная оценка негативных последствий.

1.3

Оценка текущего финансового состояния

- › размер чистых активов;
- › текущая ликвидность/платёжеспособность;
- › отраслевой анализ.

Бухгалтерский баланс



Внеоборотные активы

Нематериальные активы	4 908 000
Результаты исследований и разработок	19 480 644 000
Нематериальные поисковые активы	—
Материальные поисковые активы	—
Основные средства	77 562 662 000
Доходные вложения в материальные ценности	—
Финансовые вложения	5 627 415 000
Отложенные налоговые активы	0
Прочие внеоборотные активы	8 882 211 000

Итого 111 557 840 000



Оборотные активы

Запасы	25 363 860 000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	538 989 000
Дебиторская задолженность	28 363 085 000
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 020 654 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	43 475 995 000
Прочие оборотные активы	144 973 000

Итого 98 907 556 000

I БАЛАНС 210 465 396 000

2

Предпринимаемые меры



Срок плана от 6-9 месяцев



Указание перечня планируемых шагов.



Описание шагов и предпринимаемых действий.



Оценка влияния на финансовое положения компании каждого шага, а также вероятность его достижения.

3

Результат выполнения плана



Срок плана от 6-9 месяцев



Оценка финансового состояния компании
по итогам выполнения плана

(чистые активы и платёжеспособность)



Прогноз cash flow, несколько сценариев

(негативный, нормальный, оптимистичный)

Собственный план от CFO компании



10–15

слайдов

✗ Общие тезисы

Правильный антикризисный план



40–50

слайдов

- ✓ Конкретная оценка финансовых показателей на начало действия плана и по итогам выполнения плана.
- ✓ Причины текущей ситуации.
- ✓ Оценка предпринимаемых мер с конкретным экономическим эффектом.
- ✓ Анализ рынка и подтверждение обоснованности параметров в предлагаемой финансовой модели.

Антикризисный план компании



40–50

слайдов

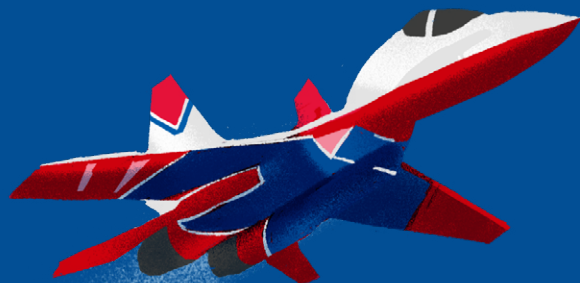
+ Заключение внешних экспертов



200–300

страниц

- ✓ Аналитика и расчёты.
- ✓ Проверка финансовой модели.
- ✓ Подтверждение обоснованности прогнозов.
- ✓ Подтверждающие документы по всем разделам.



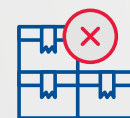
Типичные проблемы для санкционных и иностранных компаний



Ограничение финансирования иностранными банками.



Указание на приостановку деятельности от головной компании.



Прекращение поставок продукции и/или компонентов (как правило от головной компании).

Антикризисный план для санкционных и иностранных компаний



Исполнение текущих обязательств, в том числе обязательных платежей.

(ФОТ, налоги)



Определение срока, на который хватит «подушки» денежных средств.



Изменение источников финансирования.
(вместо иностранных банков российские)



Построение графика cash flow, в том числе с учётом моратория.



Прогноз возобновления производства и/или продажи продукции при изменении логистических цепочек.



Анализ: рентабельно ли возобновление деятельности в условиях текущих ограничений и экономической ситуации?

(экономическое обоснование приостановки деятельности либо ликвидации)

Как иностранным компаниям отвечать на запросы прокуратуры?



Исполнение обязательств по обязательным платежам, график cash flow.



Обоснование экономической нецелесообразности продолжения текущей деятельности.



Антикризисный план с ожиданиями о возобновлении деятельности.

Помощь менеджменту компании от консультантов



Составление
антикризисного плана.



Проверка экономической
достоверности
и выполнимости плана.
Заключение эксперта.



Сопровождение выполнения
плана, периодическая
переоценка.

РЕКОМЕНДАЦИИ

На что следует обратить внимание в любом случае

1

Мораторий на банкротство не освобождает менеджмент компании от возможной будущей субсидиарной ответственности.

2

Приостановки или прекращение деятельности желательно должны иметь экономическое обоснование, чтобы избежать административной и уголовной ответственности.

3

В любой трудной для компании ситуации составление подробного и обоснованного антикризисного плана обязательно.

4

Любой антикризисный план должен содержать обязательные разделы с конкретным описанием причин текущих затруднений и влияния предпринимаемых действий на финансовое положение компании.

5

Антикризисный план должен утверждаться органами управления компании. План должен выполняться, выполнение плана необходимо документально фиксировать. Периодически план необходимо обновлять.

6

Для разработки и проверки достоверности антикризисного плана необходимо привлекать внешнего консультанта.

8 800 775–04–99
8 495 255–14–99

www.veta.expert
veta@veta.expert

ул. Славянская, 25, Нижний Новгород
Бизнес-центр «Велка», Большой Строченовский пер., 7, Москва



Илья Жарский

управляющий партнер
экспертной группы Veta

8 916 254–99–50
i@veta.expert