veta
экспертная группа

Антикризисный план

Как доказать добросовестное и разумное поведение менеджмента в кризисной ситуации



СПИКЕР

Илья Жарский

управляющий партнер
экспертной группы VETA

www.veta.expert

2022

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 состоянии компании, на ключевые показатели.

Структура **антикризисного плана**



1. Текущее положение компании
2. Предпринимаемые меры
3. Результат выполнения плана

срок плана от 6-9 месяцев

1 Текущее положение компании

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;
- анализ наличия признаков банкротства по ст.9 ЗоБ

срок плана от 6-9 месяцев

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**

БАЛАНС **210 465 396 000**

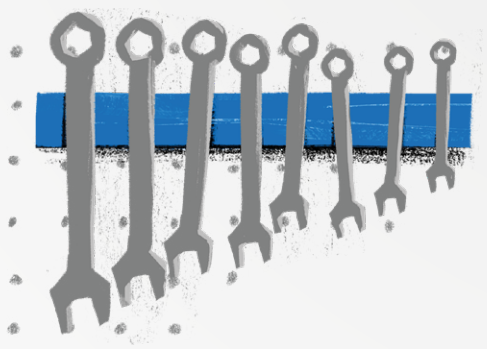
Отраслевой коэффициентный анализ

Бенчмаркинг

Коэффициент	Отраслевое значение *на 31.12.20XX г.*	Значение АО Альфа *на 31.12.20XX г.*
Платежеспособность		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,229	0,165
Коэффициент текущей ликвидности	0,712	0,441
Показатель обеспеченности обязательств Общества его активами	1,074	1,219
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	3	4
Финансовая устойчивость		
Коэффициент автономии	0,212	0,239
Коэффициент обеспеченности СОС	-0,229	-0,790
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам	0,196	0,082
Эффективность деятельности		
Рентабельность активов	3,13%	2,22%
Норма чистой прибыли	1,93%	0,90%
Рентабельность продаж	2,60%	-12,96%
Валовая рентабельность	8,06%	-1,98%

Констатация наличия/отсутствия отдельных признаков банкротства на текущий момент

Ст. 9 Федерального закона
от 26.10.2002 № 127-ФЗ
«О несостоятельности (банкротстве)»
Обязанность должника по подаче заявления должника в суд



Признак	Статус Компании
Удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения должником денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей и (или) иных платежей в полном объеме перед другими кредиторами.	Отсутствует
Обращение взыскания на имущество должника существенно осложнит или сделает невозможной хозяйственную деятельность должника.	Отсутствует
Должник отвечает признакам неплатежеспособности и (или) признакам недостаточности имущества.	Отсутствует
Имеется не погашенная в течение более чем трех месяцев по причине недостаточности денежных средств задолженность по выплате выходных пособий, оплате труда и другим причитающимся работнику, бывшему работнику выплатам в размере и в порядке, которые устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством.	Отсутствует

2

Предпринимаемые меры

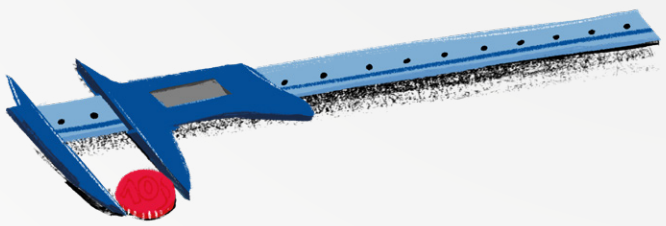
- Указание перечня планируемых шагов.
- Подробное описание предпринимаемых действий по каждому шагу.
- Оценка влияния на финансовое положения компании каждого шага, а также вероятность его достижения.

срок плана от 6-9 месяцев

Мероприятия по выходу из кризисной ситуации

Нефинансовые мероприятия

Ряд мероприятий могут носить сугубо производственный, нефинансовый характер – например, действия по восстановлению цепочек логистики для возобновления производства.



Финансовые мероприятия

Это комплекс различных мер, которые могут быть связаны:

- с привлечением дополнительного финансирования (независимое, внутригрупповое, государственная поддержка и т.д.);
- с реализацией непрофильных или неиспользуемых активов;
- с сокращением или отложением ряда запланированных/ежедневных расходов (отложение инвестиций, отправление сотрудников «на простой» в связи с приостановкой деятельности и т.д.);
- с работой с кредиторами и т.д..

3

Результат выполнения плана

- Оценка финансового состояния компании по итогам выполнения плана
  (чистые активы и платёжеспособность)
- Прогноз cash flow, несколько сценариев
  (негативный, нормальный, оптимистичный)

срок плана от 6-9 месяцев

Сценарный анализ

В зависимости от вводных параметров, оказывающих влияние на деятельность компании, а также с учетом различных антикризисных мероприятий и вероятности их реализации составляются различные прогнозные сценарии, например, пессимистичный, базовый и оптимистичный.



Сценарий		
Показатель	**Базовый**	**Оптимистичный**
Выручка	87 329	114 126
Валовая прибыль	12 773	18 946
Прибыль от основной деятельности	2 672	7 461
EBITDA	8 796	14 585
Чистая прибыль	1 385	6 216
Доступные остатки денежных средств, в т.ч.	788	2 298
Платежи Главному Кредитору	18 758	30 578

Cash flow



млн ₽	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Доступные денежные средства на начало	**8 988**	**-21 426**	**-31 159**
Выручка (продукт 1)	2 407	1 022	-
Выручка (продукт 2)	500	500	500
Прочее		798	
Общие поступления	**2 907**	**2 320**	**2 320**
Оплата Кредитор 1	13 901	1 700	78
Оплата Кредитор 2	8 520	630	-
Оплата прочим поставщикам	3 268	1 815	-
Оплата персоналу	410	410	1 125
Инвестиционный проект 1	352	395	690
Инвестиционный проект 2	671	1 453	-
Прочее, вкл. налоги	1 619	1 100	1 100
Выплата кредитов	4 580	4 550	-
Общие выбытия	**33 320**	**12 053**	**2 993**
Доступные денежные средства	**-21 426**	**-31 159**	**-33 625**

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

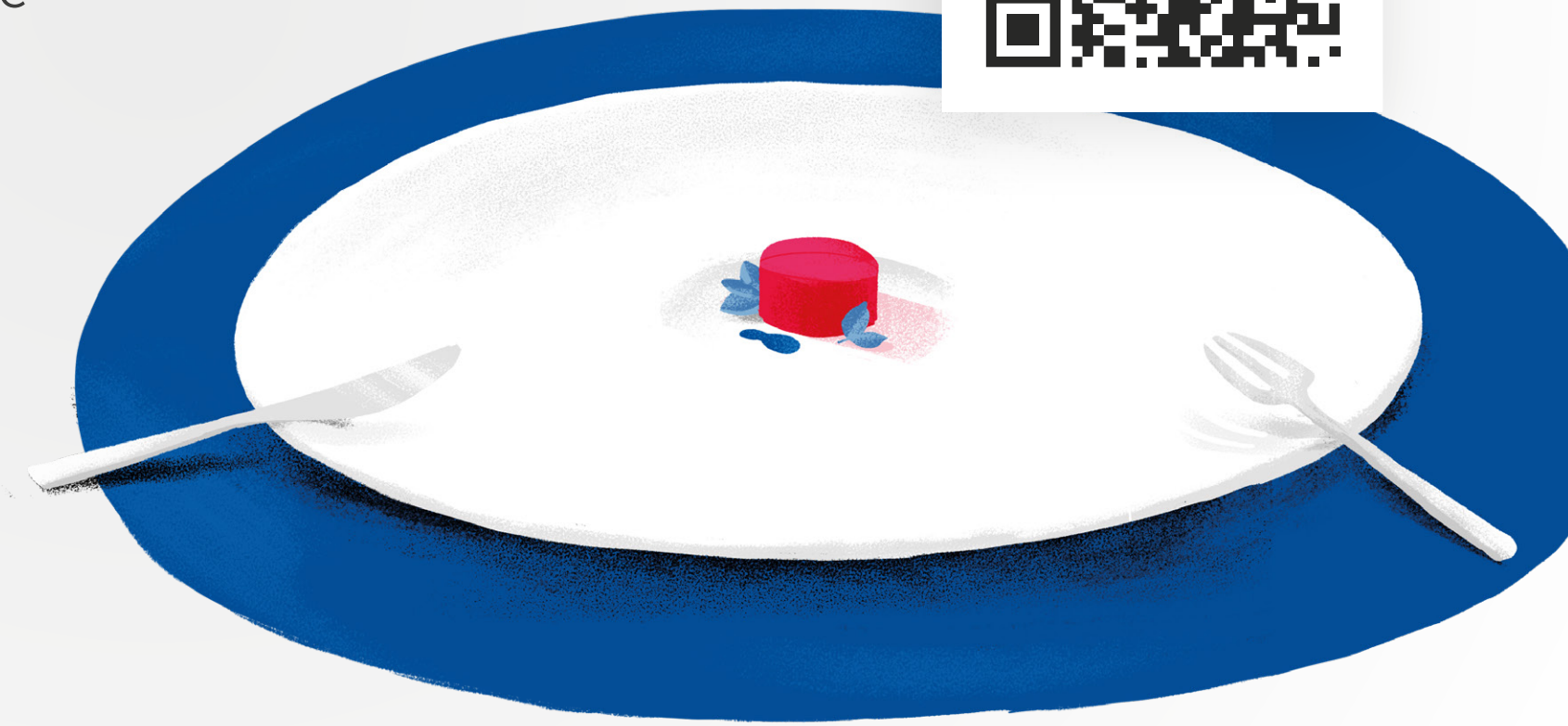
- Аналитика и расчёты.
- Проверка финансовой модели.
- Подтверждение обоснованности прогнозов.
- Подтверждающие документы по всем разделам.



Бонусные материалы

Скачайте подробную структуру и содержание антикризисного плана

Скачать



veta
экспертная группа

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