

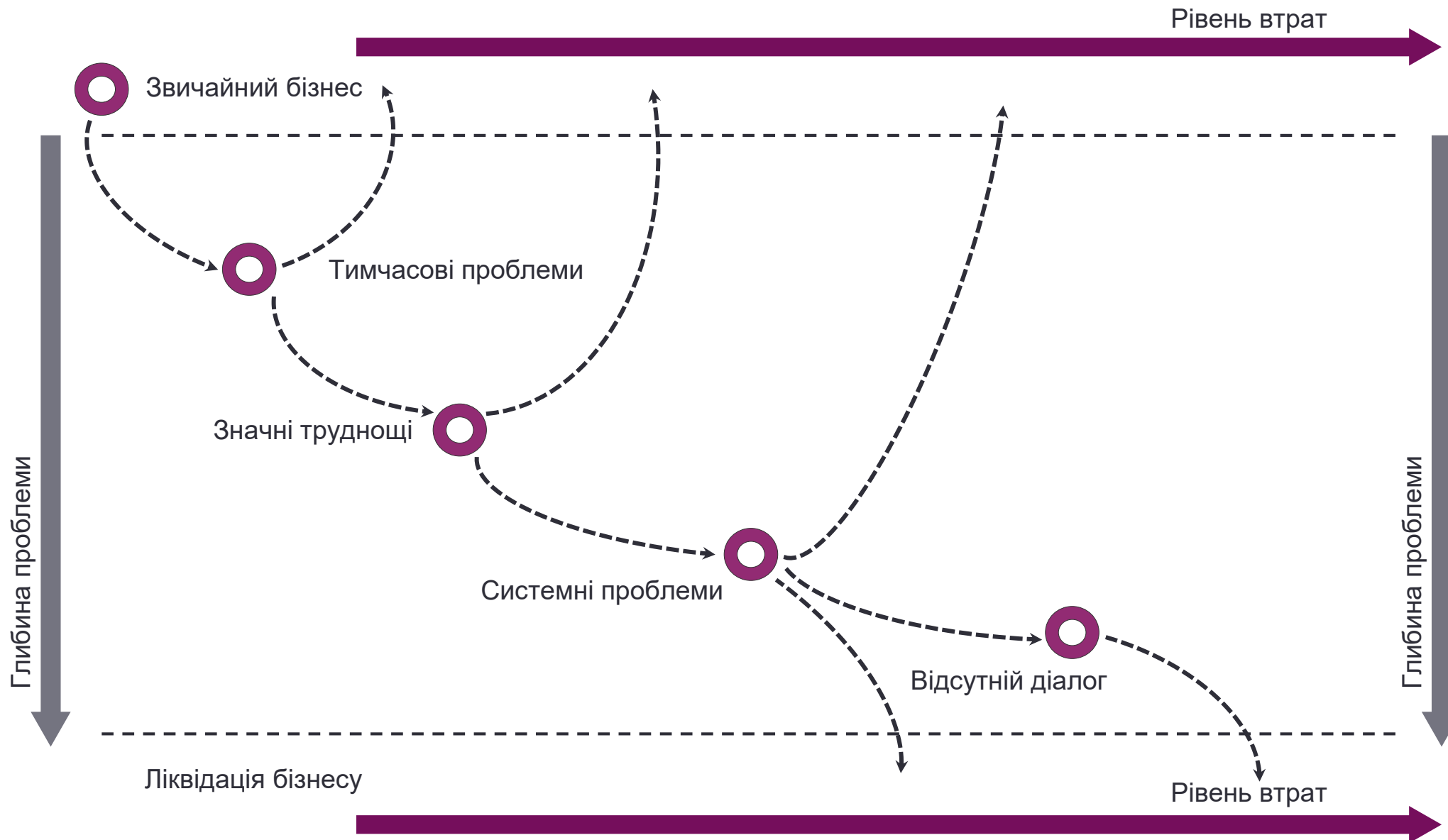
Управління непрацюючими активами

04 листопада 2019

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world

Стадії життєвого циклу проблемного активу



1

Звичайний бізнес

Належний моніторинг: консолідація звітностей, розрахунок ковенант, фінансовий, макро- та мікроекономічний аналіз, value creation/retention.

Проведення якісного та регулярного credit-review.

2

Тимчасові проблеми

Діагностика ситуації: дослідження змін в робочому капіталі, аналіз неочікуваних, одноразових матеріальних витрат, оцінка дії короточасних факторів.

Детальний аналіз операційної діяльності, короткострокові вирішення проблем з ліквідністю.

3

Значні труднощі

Структурні перетворення: комплексний аналіз бізнесу, операційна та фінансова реструктуризація, реалізація непрофільних активів.

Фінансова та операційна модель, заходи щодо зменшення боргового навантаження.

4

Системні проблеми

Сценарії виходу: оцінка бізнесу та активів, продаж бізнес-ліній (carve-out, spin-off), залучення інвесторів, незалежне зовнішнє керування, debt to equity swap.

Керування бізнесом, глобальний turn-around, вивільнення вартості активів, cash-sweep.

5

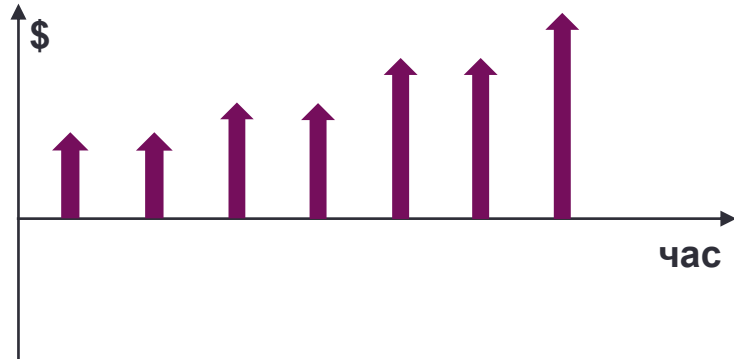
Відсутній діалог

Знаходження точок впливу та «слабких місць». Продаж непрацюючого активу. Примусове стягнення.

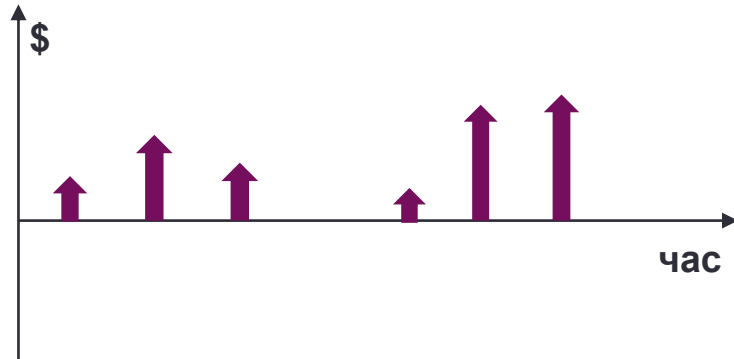
Відновлення діалогу.

Інструменти та їхня ефективність

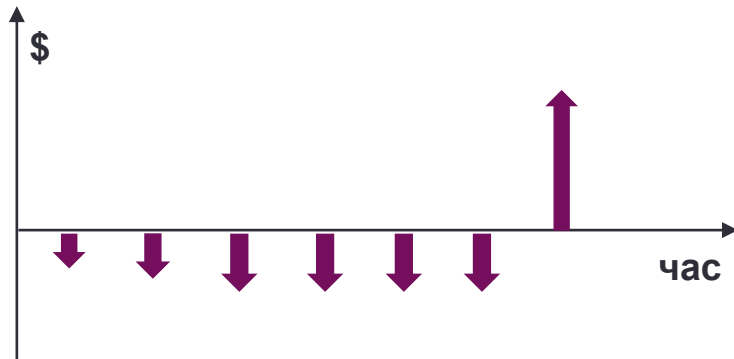
Реструктуризація



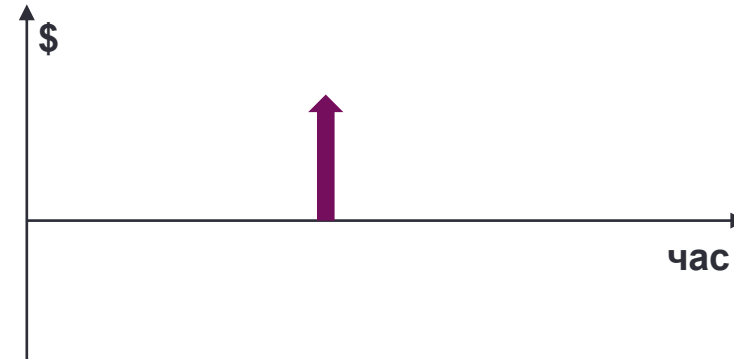
Cash sweep



Примусове стягнення



Добровільний продаж



Продаж боргу



Debt to Equity swap

Корпоративний блок

- Аналіз/оцінка бізнесу
- Підготовка фінансових моделей
- Проведення переговорів
- Продаж боргів
- Укладання угод M&A, LBO, D to E swaps
- Проведення реструктуризацій
- Моніторинг та credit review

Юридичний блок

- Перевірка документів, кредитних справ
- Аналіз юридичної позиції та ризиків
- Робота з аутсорсерами юридичних послуг
- Примусове стягнення
- Підготовка договорів
- Підготовка документів на майно
- Організація та супровід SPV

Функція підтримки та обліку

Прийняття рішень

Функція оцінки майна

Управління активами

- Здача в оренду стягнутого майна
- Продаж стягнутого майна
- Робота з аутсорсерами господарських послуг



- Конфлікти інтересів
- Фаховий рівень

Ситуація

- Борг – USD 70m (4 банки)
- Валюта – USD – 90%
- Девальвація в процесі
- Debt/EBITDA – 3.0x
- 5-ти річний графік погашення
- Компанія просить тимчасово залишити лише сплату %, а погашення тіла перенести

Корінь проблеми

- Великий non-discretionary CapEx
- Валютний ризик
- Тимчасове збільшення WC

Рішення та результат

- Конвертація боргу в UAN
- Зниження % ставки, незалежний моніторинг
- Додаткові гроші в бізнес від акціонерів
- Нові CEO, CFO

Реакція банків

Нічого не роблять

3 боку клієнта

Починаються затримки платежів, пишуть листи

Реакція банків

Списують гроші

3 боку клієнта

Перевод оборотів, зупинка обслуговування боргу

Реакція банків

Велика зустріч. Замовлення IBR

3 боку клієнта

Співпраця з експертами, вимога Standstill

Ситуація

- Борг – USD 42m (один з банків)
- Валюта – USD – 90%
- Девальвація в процесі
- Застави – нерухомість (USD 7m), фін. поруки юр. осіб, обладнання, товари
- Компанія просить тимчасово залишити лише сплату %, а погашення тіла перенести

Корінь проблеми

- Брак довіри, недостатній рівень аналізу
- Валютний ризик
- Збільшення WC при зниженні продажів

Рішення та результат

- Банк зрештою продав борг за USD 10m
- Клієнт – матеріальні та репутаційні втрати

Реакція банку

ОК на 6 міс., але сплатити комісію

З боку клієнта

Погоджується. Через декілька місяців повторення

Реакція банку

Пропонують реструктуризацію. Паралельно починають суди

З боку клієнта

Погоджується на реструктуризацію

Реакція банку

Арешт рахунків

З боку клієнта

Переведення діяльності на нову компанію

Ситуація

- Борг – USD 14m (один з банків)
- Валюта – UAH – 100%
- Девальвація в процесі
- Застави – нерухомість (USD 2m), фін. поруки, обладнання, товари, майнові права
- Криза ліквідності, сплати по боргу падають, Компанія просить допомоги

Корінь проблеми

- Проблеми з логістикою
- Звуження маржі
- Збільшення WC при зниженні продажів

Рішення та результат

- Бізнес був проданий трьом різним інвесторам
- Банк отримав USD 11m
- Клієнт зберіг основний бізнес

Реакція банку

Усе негайно погасити

З боку клієнта

Намагається знайти компроміс

Реакція банку

Заміна переговорної групи. Проведено ретельний аналіз

З боку клієнта

Підтверджує наявність проблем

Реакція банку

Пропонує реструктуризацію та пошук інвестора

З боку клієнта

Погоджується та всіляко допомагає

Організація та супровід

- Розробка стратегії, варіантів та параметрів реструктуризації
- Узгодження спірних ситуацій та конфліктів
- Підтримка під час переговорів та імплементації рішень

Аналіз та моніторинг

- Аналіз бізнесу, перспектив, оцінка кредитоспроможності
- Консолідація, побудова фінансових моделей та прогнозів
- Credit review, моніторинг бізнесу, розрахунок cash sweep

Оцінка

- Оцінка бізнесу, корпоративних прав
- Оцінка матеріальних та нематеріальних активів
- Українські та міжнародні стандарти

Фінансові рішення

- Пошук інвесторів, організація та повний супровід угод M&A
- Структурування та супровід угод по рефінансуванню
- Ідентифікація джерел фінансування, ведення переговорів

Регуляторні питання

- Податкові консультації
- Юридична перевірка, підготовка договорів
- Розрахунок впливу реструктуризації на нормативи банку

Методологія

- Розробка організаційної структури та ВНД
- Кадрові питання та кваліфікаційні вимоги
- Запуск та налагодження процесів



Валерій Поврезнюк

Асоційований Директор
Керівник напрямку з фінансування,
операцій з капіталом та
реструктуризації EY в Україні

Тел. +380 44 490 3021
Моб. +380 67 707 4003
Valeriy.Povreznyuk@ua.ey.com

Загальна інформація

- ▶ Валерій спеціалізується у фінансовій і операційній реструктуризації для банків та корпорацій, залученні фінансування, оптимізації активів / зобов'язань / витрат, структурованому/проектному фінансуванні
- ▶ Він має 23 роки досвіду у сфері фінансових послуг. До того, як долучитися до роботи в EY працював у провідних міжнародних банках, таких як BNP Paribas, Raiffeisenbank, VTB
- ▶ Закінчив з відзнакою Національний Університет у м. Дніпро, ступінь спеціаліста з математики (1994), ступінь спеціаліста з фінансів та банківської справи (2000)
- ▶ Отримав MBA ступінь (2003) в Університеті Каліфорнії в Берклі, Школа бізнесу Хааса
- ▶ Вільно володіє українською, англійською та російською мовами.

Професійні навички

- ▶ Ключові сфери компетенцій Валерія:
 - Реструктуризація заборгованості, оздоровлення компаній
 - Аналіз бізнесу, фінансове моделювання
 - Операційні вдосконалення та оптимізації
 - Залучення фінансування, структуроване та проектне фінансування, синдикати, фінансування оборотного капіталу, LBO
 - Консультування у сфері фінансування транзакцій M&A, інвестування
 - Оцінка ризиків та ризик-менеджмент

Досвід роботи

- ▶ Валерій має досвід роботи з проектами в багатьох галузях: від фармацевтичної, аграрної, логістичної галузі, сфери нерухомості, харчової та нехарчової роздрібної торгівлі до телекомунікацій, металургії, видобування, банківської сфери, транспортування, виробництва та енергетики
 - ▶ Валерій управляв портфелем поточних та проблемних корпоративних кредитів в BNP Paribas та VTB в Україні
 - ▶ Валерій володіє експертними практичними знаннями в галузі бізнес-аналізу, боргових інструментів, процесів банківського кредитування та моделювання грошових потоків
 - ▶ Він успішно реалізував більше 80 проектів із структурованого фінансування
 - ▶ Валерій був активно залучений до здійснення декількох сотень транзакцій з реструктуризації різного типу. В тому числі шляхом: завершення незакінчених інвестиційних проектів, продажу непрофільних активів, оптимізації оборотного капіталу, зміни структури капіталу та ін.
 - ▶ Валерій має багатий досвід у складних транзакціях та численні приклади успішного знаходження та реалізації взаємовигідних рішень у різноманітних ситуаціях
- ▶ Деякі клієнти Валерія, з якими він працював по фінансуванню, оптимізації портфелю/процесів, реструктуризації: Кернел, Галнафтогаз, Епіцентр, МХП, Таврія В, Алло, UAI, Асканія, Комфі, Phillip Morris, Фокстрот, Фоззі, Амстор, Велика Кишеня, Укрлендфармінг, Оболонь, Auchan, Контініум, Фуршет, Єврокар, Агро Союз, Донецьксталь, Слобожанська Будівельна Кераміка, DCH, Магелан