

# Механизмы своевременного выявления и решения финансовых проблем (1) 2/35/21



Старший менеджер отдела  
управленческого консалтинга, PwC  
Латвия

Roberts Bērziņš



директор отдела налогового  
консультирования, PwC Латвия  
Vita Sakne

2021 год и текущий макроэкономический цикл внесли ряд коррекций и создали ситуацию неуверенности в будущем как на уровне домашних хозяйств (частного потребителя), так и на уровне предприятий разной величины и даже политиков. COVID-19 и сопутствующие изменения парадигмы, риски повторения пандемии, затронутые цепочки логистики и поставок, а также другие факторы создают существенные риски, влияющие на возможности предприятий продолжать и развивать предпринимательскую деятельность. В данной статье рассматриваются наиболее распространенные причины финансовых затруднений и инструменты реструктуризации долгов, в том числе различные возможности предприятий договориться с СГД о рассрочке налогов.

## Финансовые затруднения

Финансовые затруднения предприятия означают ситуацию, когда оно уже не может удовлетворять требования кредиторов. Чаще всего предприятие сталкивается с такой ситуацией, когда постоянные издержки высоки, активы неликвидны и/или источники формирования денежных потоков предприятия крайне чувствительны к экономическим потрясениям.

Латвийским предприятиям, в особенности малым и средним, которые в основном работают в сфере услуг, важно понимать механизм, позволяющий своевременно выявлять и предотвращать наступление финансовых проблем. Временных и денежных затрат будет значительно меньше, а финансовые риски станут более управляемыми, если провести превентивную работу, а не ждать и экономить в надежде на то, что внешние обстоятельства фундаментально не изменятся и не затянут предприятие в пучину финансовых затруднений. Обычно так не происходит, поэтому превентивные вложения окупаются, но здесь полезно вспомнить поговорку «Скупой платит дважды».

Если у предприятия все-таки возникли финансовые затруднения, необходимо считаться со следующими последствиями:

- возможные инвесторы в собственный капитал повышают премию за риск;
- кредиторы делают наценку за повышение финансовых рисков (т.е. повышение процентных расходов и ужесточение сроков и условий);
- становится трудно удержать работников, возникает риск снижения производительности;
- более жесткий и невыгодный поток в цепочке поставок;
- репутационный риск предприятия.

## Уменьшение риска финансовых затруднений

Во-первых, компетентное управление финансами и правильно установленные требования к работникам, связанным с финансами. Руководитель предприятия должен четко разделять зоны структурной ответственности: регулярное слежение за выполнением финансовых показателей, идентификация и привлечение разных видов финансирования, мониторинг финансовых рисков и др. Формальные сторонние услуги бухгалтерского учета, или формальное поручение роли управления финансами главному бухгалтеру, или отсутствие стратегии управления финансами – одни из наиболее распространенных факторов риска в контексте финансовых затруднений.

Второй важный аспект – макроэкономический мониторинг соответствующего сегмента бизнеса. Чтобы своевременно выявлять структурные риски и повороты в бизнесе, руководителю предприятия необходимо следить за текущей и ожидаемой экономической средой, в том числе иметь ясное представление о проблемах ближайших конкурентов и направлениях развития предпринимательской деятельности.

В-третьих, очень важно управление ликвидностью. В структуре предприятия необходимо предусмотреть ясную политику и стратегию управления ликвидностью. Это включает в себя как управление оборотными средствами и денежным потоком, так и ликвидность активов, а также определение способов получения новой и быстрой ликвидности.

Наступление финансовых затруднений может создать для предприятия целый ряд болезненных ограничений, а в долгосрочной перспективе – поставить под угрозу его существование. Чтобы уменьшить риск наступления финансовых затруднений в будущем, нужны своевременные инвестиции. Укрепление сферы управления финансами за счет компетентных и опытных работников, а также соответствующего мониторинга финансовых и бизнес-рисков – жизненно важная задача для предприятий, работающих в неопределенных, изменчивых условиях.

## Инструменты реструктуризации долгов

### *Внесудебные соглашения*

Если предприятие уже испытывает финансовые проблемы либо они угрожают в обозримом будущем, латвийское нормативное регулирование предлагает несколько решений, которыми предприятия могут воспользоваться, чтобы восстановить свое финансовое здоровье. Вначале лучше воспользоваться внесудебным соглашением с кредиторами, содержание которого, однако, законом не регулируется. Чтобы переговоры между сторонами прошли успешно, рекомендуется соблюдать руководство по реструктуризации долгов, разработанное в сотрудничестве с Министерством юстиции, Службой контроля неплатежеспособности и социальными партнерами. Принципы, изложенные в руководстве, необходимо применять на практике, а не только понимать теоретически.

Преимущество внесудебного соглашения заключается в том, что данный процесс требует сравнительно минимальных прямых издержек (их практически нет, хотя, конечно же, следует выделить ресурсы на оплату дополнительных часов работы руководства и ключевых сотрудников). Кроме того, в процессе внесудебного соглашения намного больше возможностей сохранить конфиденциальность, поскольку стороны могут решать проблемы без привлечения других кредиторов, что зачастую полезно, чтобы не волновать остальных деловых партнеров. Еще одна

выгода заключается в том, что в случае внесудебного соглашения не устанавливаются обязательные ограничения действий в отношении хозяйственной деятельности предприятия. Единственный недостаток внесудебного соглашения – оно не обеспечивает решения в случаях, когда должник не может договориться с кем-либо из кредиторов, кого необходимо включить в договор о реструктуризации долгов.

### *ПСЗ и ПВПЗ*

В более сложных случаях (если с кем-либо из кредиторов не удастся договориться и некоторые из них начинают принудительные исполнительные действия, например требуют продажи коммерческого залога) можно воспользоваться судебной защитой посредством процесса судебной защиты (ПСЗ) или его разновидности – процесса внесудебной правовой защиты (ПВПЗ). Следует помнить, что в таких случаях все еще требуется предусмотренное законом одобрение большинства общности кредиторов, однако не нужно согласие всех кредиторов, таким образом, ПСЗ и ПВПЗ устраняют тупик, который может возникнуть при внесудебном соглашении, в случае если предприятию не удастся договориться со всеми кредиторами, с которыми необходимо выполнить реструктуризацию долгов. А именно: утвержденный судом план ПСЗ и ПВПЗ является обязывающим для всех, включая оставшихся в меньшинстве кредиторов, которые с ним не согласны. Однако в случае ПСЗ и ПВПЗ предприятию необходимо считаться с различными ограничениями своих действий, поскольку должник в ходе осуществления данных процессов может выполнять только те действия и исполнять только те платежные обязательства, которые включены в план мероприятий ПСЗ или письменно согласованы с надзирающим за ПСЗ лицом. В случае ПСЗ и ПВПЗ затраты существенно больше. За начало процесса нужно уплатить государственную пошлину в размере 145 евро, однако основные расходы создает разработка плана мероприятий ПСЗ и ПВПЗ, которая может стоить от пары сотен до 5000 и больше евро.

(Окончание – в следующих «Коротких сообщениях».)