



октябрьские
дебаты 2018

За практичность науки
и научность практики (ПННП)!

Управление рисками проблемной задолженности: модель анализа заемщика



Факультет
государственного
управления



Институт Бизнес-Решений

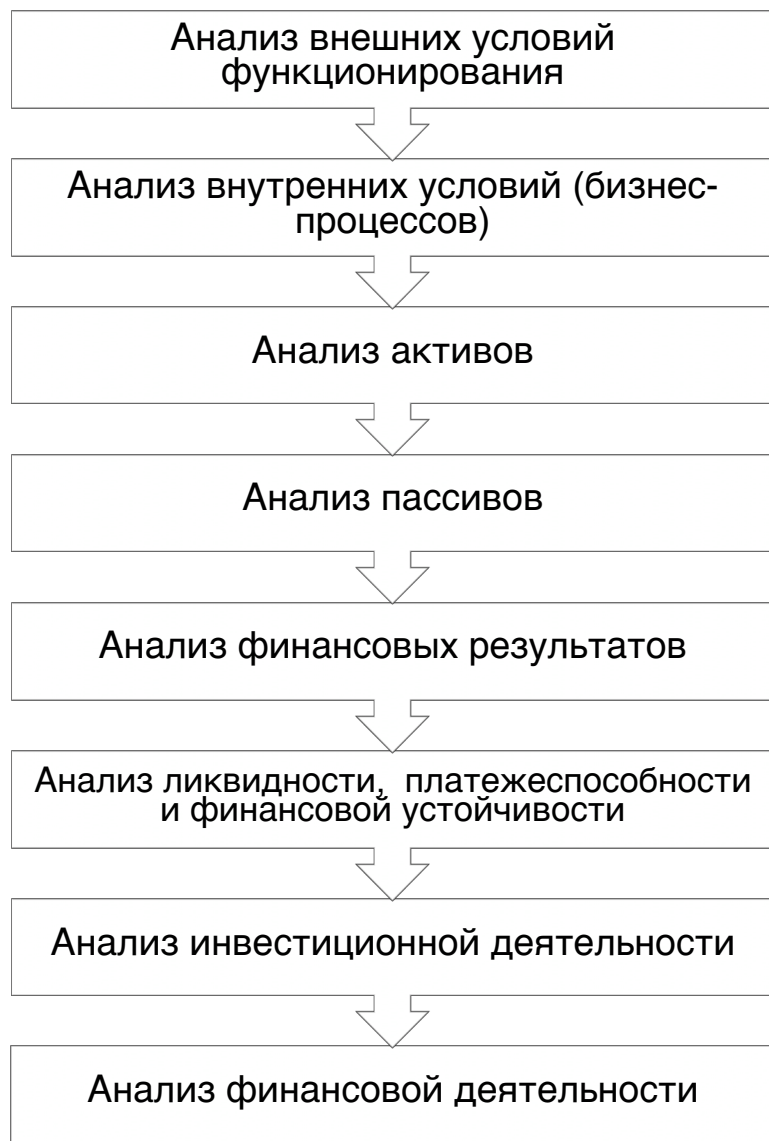
Business Solutions Institute

Львова Ольга Александровна

кандидат экономических наук, доцент
кафедры финансового менеджмента

Lvova@spa.msu.ru

Подходы к диагностике рисков ухудшения финансового состояния бизнеса



Анализ сделок, форензик

Экспресс-анализ

- Основные параметры функционирования бизнеса
- Оценка целесообразности введения антикризисного управления и(или) банкротства

Общий анализ по BSC

1. Внешние условия
2. Внутренние бизнес-процессы
3. Ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, административные)

Методические подходы к экспресс-анализу деятельности заемщика перед принятием решения о введении антикризисного управления

- карта экспресс-анализа
- выбор из вариантов расшифровки параметров, для каждого из которых выделены:
 - признаки присутствия того или иного параметра
 - направления анализа
 - источники информации
 - возможные решения
- типовая форма Заключения

Типовая форма заключения по результатам экспресс-анализа

	Параметр	Описание
1	Данные о собственнике	ФИО, ИНН
2	Готовность собственника сотрудничать	<input type="checkbox"/> сотрудничает <input type="checkbox"/> не сотрудничает <input type="checkbox"/> притворяется, что сотрудничает
3	Наличие специальных разрешений (лицензий, патентов)	Предмет разрешения: ...
4	Наличие особых условий деятельности:	
	Исполнение государственного оборонного заказа	
	Наличие мобилизационных мощностей / имущества ограниченного оборота	
	Необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий	
5	Наличие особого статуса	Тип статуса: <input type="checkbox"/> градообразующее <input type="checkbox"/> сельскохозяйственное <input type="checkbox"/> стратегическое <input type="checkbox"/> субъект естественных монополий <input type="checkbox"/> застройщик
6	Действующий ли бизнес?	<input type="checkbox"/> действующий <input type="checkbox"/> недействующий с активами <input type="checkbox"/> недействующий без активов
7	Модель действующего бизнеса:	<input type="checkbox"/> множество факторов успеха <input type="checkbox"/> единственный ключевой ресурс
8	Намерение собственника продолжать основную деятельность	<input type="checkbox"/> намерен <input type="checkbox"/> не намерен / отсутствует
9	Степень кризиса (проблемности) бизнеса	<input type="checkbox"/> низкая <input type="checkbox"/> средняя <input type="checkbox"/> высокая
10	Степень риска введения антикризисного управления	<input type="checkbox"/> высокая <input type="checkbox"/> средняя <input type="checkbox"/> низкая

Экспресс-анализ заемщика из отрасли: коммерческая недвижимость

- Общее описание объекта (объектов) коммерческой недвижимости заемщика
- Локация
- Коммуникации
- Земельные участки
- Залоговые права на объекты, стоимость
- Права собственности и права пользования
- Данные о собственнике
- Особенности формирования финансовых потоков заемщика
- Степень кризиса и причины проблемности

Финансово-экономическая экспертиза и анализ сделок в ОАО «Общепит»

1. Заключение договоров поручительства ОАО «Общепит» по кредитам аффилированных мелких контрагентов без согласования с Акционером
2. Согласование выдачи под отчет генеральному директору и группе третьих лиц, не являющихся сотрудниками, крупных сумм из кассы без заявлений на авансовые выплаты
3. Осуществление гражданско-правовых сделок с контрагентами, имеющими признаки аффилированности:
 - заключение договоров на поставку продукции на заведомо невыгодных условиях, что привело к росту дебиторской задолженности контрагентов
 - отбор поставщиков с нарушением процесса закупок, установленного Законом
 - заключение договоров перевода долга при отсутствии одобрения сделки советом директоров и оплата долга третьим лицам
 - необоснованные выплаты в адрес контрагентов при отсутствии договоров, устанавливающих сроки и способ оплаты поставок и санкции в случае нарушения обязательств контрагентом (когда контрагенты не оплачивали более 90% стоимости поставки)
 - заключение фиктивных договоров аренды оборудования и нежилого помещения
 - выплата долгов третьим лицам

Анализ сделок (1)

Red flags : закупки и денежные средства

Область	Признаки мошенничества	Методы выявления
Закупочная деятельность	<ul style="list-style-type: none">• несоответствие между оплаченными и поставленными (оказанными) товарами (услугами)• приобретение товаров (услуг) по завышенным ценам• непрозрачное описание номенклатуры товаров (услуг) в договорах• принятие необычных, нелогичных, необоснованных решений при одобрении и подписании договоров• наличие отклонений от утвержденных процедур согласования договоров, их подписание неуполномоченными лицами• оказание необоснованного предпочтения узкому кругу контрагентов• несоответствие процедур оформления договорных отношений с контрагентами этике делового оборота и внутренним корпоративным правилам	<ul style="list-style-type: none">• анализ контрактов, агентских договоров и сопроводительных документов к ним (дополнительных соглашений, актов выполненных работ, счета, счет-фактуры и др.),• при проведении тендеров – обзор тендерной документации, решений тендерных комитетов и др.,• сравнительный анализ цен на аналогичные товары и (или) услуги
Операции с наличными денежными средствами	<ul style="list-style-type: none">• значительное количество транзакций наличными средствами• срочные, несистемные, необычные и необоснованные платежи наличными средствами• значительные платежи за услуги, предназначенные третьим сторонам	<ul style="list-style-type: none">• анализ контрактов и сопроводительных документов (дополнительных соглашений к контракту, акты выполненных работ, счета, счет-фактуры и др.).

Анализ сделок (2)

Red flags : основная деятельность

Область	Признаки мошенничества	Методы выявления
Основная деятельность	<ul style="list-style-type: none">• несоответствие вида деятельности компании и преобладающего типа активов, характерного для данного типа бизнеса• непрозрачное ценообразование и необоснованное предоставление скидок• накопление средств в дебиторской задолженности• манипулирование показателями продаж (фиктивные продажи, покупка сырья по завышенным ценам, продажа продукции по заниженным ценам с использованием фирм-посредников)• завышение оценки низкокачественных материальных активов, некорректное отражение состояния ТМЗ	<ul style="list-style-type: none">• анализ контрактов и сопроводительных документов (дополнительных соглашений к контракту, акты выполненных работ, счета, счет-фактуры и др.),• при проведении тендеров – обзор тендерной документации, решений тендерных комитетов• сравнительный анализ цен на аналогичные товары и (или) услуги• проверка по всем выявленным основным контрагентам статус в СПАРК, на сайте ИФНС, участие в арбитражных процессах• проверка аффилированности заемщика с ключевыми контрагентами• анализ расшифровки статей ОФР для поиска завышенных статей, причин «формальной» убыточности• выезд на объект или проверка его наличия и состояния на онлайн картах, поиск здания в интернете, новости о нем

Анализ сделок (3)

Red flags : кадры, благотворительность

Область	Признаки мошенничества	Методы выявления
Трудовые отношения с работниками	<ul style="list-style-type: none">• начисление заработной платы (бонусов, премий и прочих выплат) несуществующим работникам, сверх нормы• начисление выплат на оффшорные счета• ключевые позиции в компании занимают аффилированные лица, размер компенсаций не соответствует должностям• завуалированы чрезмерные расходы руководства	<ul style="list-style-type: none">• анализ политик оплаты труда и премирования, калькуляций начислений работникам• сопоставление со среднерыночными значениями и внутренней динамикой прошлых лет• анализ списков сотрудников на предмет взаимосвязи с личностью должника, его бизнесом, органами власти, упоминания в СМИ• проверка политик по транспортным расходам, использованию корпоративных карт; по командировкам – соответствие локации, классов перелета и проживания
Благотворительная деятельность	<ul style="list-style-type: none">• материальная благотворительность в адрес непрофильных организаций, физических лиц• нематериальная благотворительность в адрес непрофильных организаций с целью последующей перепродажи	<ul style="list-style-type: none">• анализ решений благотворительных комитетов, благодарственных писем благополучателей и сопроводительные документы (фотографии, видео и пр.),• обзор соответствующих публикаций в СМИ• проверка списания материалов и основных средств

Для чего и кому нужны финансовые расследования?

- Кредиторам – поиск выведенных активов, усиление позиций в деле о банкротстве должника (часто – недобросовестного) или ослабления позиций другой стороны
- Собственникам бизнеса – определение наличия или отсутствия признаков неправильного или неправомерного поведения менеджмента должника
- Для привлечения руководителя к субсидиарной ответственности (преднамеренное банкротство)

Спасибо за внимание!

Львова Ольга Александровна

Lvova@spa.msu.ru

+7 926 121 20 26



Институт Бизнес-Решений

Business Solutions Institute