

Чрезвычайные меры по управлению финансовой функцией в условиях COVID-19 и экономической неопределенности

Апрель 2020 г.

Одним из серьезных последствий пандемии для рынка может стать дефицит ликвидности. Поэтому сегодня компаниям особенно важно максимально оперативно проанализировать свое финансовое положение и принять все необходимые меры для эффективного управления денежными ресурсами.



Проблемы предопределили необходимость применения инструментов оперативного реагирования

- 1** Оперативный пересмотр прогнозов (top-down) на основании обновленных параметров
- 2** Экстренное обновление бюджетов с использованием новых методов
- 3** Создание антикризисного комитета по управлению ликвидностью
- 4** Применение антикризисных инструментов управления дебиторской и кредиторской задолженностью
- 5** Оптимизация расходов, связанных с оплатой труда
- 6** Секвестирование инвестиционной программы

Детальное описание каждого инструмента приведено на следующих страницах >>>

Оперативный пересмотр прогнозов (top-down) на основании обновленных параметров



Пересмотр модели прогнозирования

- Экстренно пересмотреть источники данных для прогнозов,
- Скорректировать модели и применяемые алгоритмы прогнозирования
- Перейти на скользящее ежедневное прогнозирование в краткосрочном периоде



Переход на сценарное моделирование

- Сформировать матрицу чувствительности основных показателей компании к изменению сценарных параметров, выявить ключевые драйверы рынка
- Сформировать перечень сценариев, для которых необходимо проводить тестирование
- Сформировать прогнозы в нескольких сценариях, определить корректирующие меры воздействия в каждом сценарии



Оперативный план-факт анализ с уточнением прогноза

- В кратчайшие сроки сформировать прогнозы с учетом корректировок данных на величину несоответствий, выявленных при проведении план-факт анализа
- Определить меры корректирующего воздействия на основании скорректированных прогнозов

Чем может помочь КПМГ

01



- Сформирует достоверные прогнозы
- Перенастроит модель с учетом множества источников или предложит подходящую модель прогнозирования



02



- Определит факторы, в зависимости от которых будут строиться прогнозы и сформирует прогнозы для каждого из сценариев
- Определит порядок действий для каждого из сценариев



03



- Определит области оптимизации в разрезе отдельных статей бюджета в обновленном базовом сценарии
- Предложит меры корректирующего воздействия на основании экспертизы в части лучших практик применения инструментов оптимизации



Экстренное обновление бюджетов с использованием новых методов



Переход к новым методам бюджетирования

- Определить по каким статьям, необходимо перейти на «бюджетирование с нуля», а по каким – возможно применение упрощенных драйверов расчета
- Перейти на легкую оперативно обновляемую бюджетную модель с горизонтом 2–3 месяца в детализации до недели



Стресс-тестирование

- Оценить сбалансированность бюджета
- Провести стресс-тестирование экономической устойчивости



Новые подходы к управлению доходами и расходами

- Разработать инициативы по адаптации доходной и расходной базы
- Оптимизировать расходы с валютной составляющей

Чем может помочь КПМГ

01



- Проведет анализ текущего состава доходов и расходов
- Определит статьи бюджета, к которым можно применять «Бюджетирование с нуля» или упрощенный драйверный метод



02



- Оценит сбалансированность бюджета, определит влияние направлений бизнесов на доходную базу компании
- Поможет определить новые источники доходов
- Поможет пересмотреть состав и структуру расходов



03



- Проведет стресс-тестирование текущих и пересмотренных бюджетных параметров
- Сформирует план действий для возможных сценариев



04



- Представит рекомендации по применению инструментов пересмотра бюджета на основании практики других участников рынка



Создание антикризисного комитета по управлению ликвидностью



Внешние стимулы

- Необходимость принимать решения коллегиально для сокращения сроков согласования принимаемых мер
- Отсутствует время на детальную проработку каждого решения
- Сильная динамика изменений внешней среды



Принимаемые решения

- Рассмотрение оперативных прогнозов ликвидности, сформированных по нескольким сценариям
- Определение платежей, исполнение обязательств по которым может быть отменено/отложено
- Принятие решений о применении инструментов управления оборотным капиталом к отдельным категориям дебиторов и кредиторов
- Принятие решений о пересмотре стратегий хеджирования финансовых рисков



Управление изменениями

- Создать коллегиальный орган, принимающий решения об исполнении обязательств в оперативном порядке
- Ввести в состав комитета руководителей, имеющих отношение к управлению финансовой функцией, различных уровней корпоративной иерархии и внешних консультантов
- Считать решения, принятые в ходе заседания комитета, приоритетными для исполнения
- Проводить собрания комитета с периодичностью один раз в неделю



Основа принимаемых решений

- Данные прогнозов по различным сценариям
- Данные платежного календаря и данные план-факт отчета по поступлениям и выбытиям
- Реестры платежей и реестры поступлений
- Данные по категориям благонадежности контрагентов

Чем может помочь КПМГ

01



- Настроит порядок оперативного принятия решений,
- Зафиксирует перечень полномочий комитета и его место в иерархии корпоративного управления



02



- Окажет содействие в проведении первых собраний комитета



03



- Окажет содействие в подготовке и анализе оперативных отчетов к дальнейшим собраниям комитета



Применение антикризисных инструментов управления дебиторской и кредиторской задолженностью



Управление отсрочками платежей

- Провести категоризацию контрагентов, оценить возможности изменения отсрочек, провести переговоры с контрагентами
- Рассмотреть целесообразность применения инструментов стимулирования ранней оплаты с учетом платы за использование таких инструментов



Сокращение кредитных лимитов для контрагентов

- Провести мониторинг устойчивости контрагентов
- Пересчитать уровень кредитных лимитов для контрагентов
- Сократить общий кредитный лимит контрагентам



Коммерческое кредитование и предоставление cash-дисконта

- Выявить группы контрагентов, по которым целесообразно пересмотреть условия коммерческого кредитования
- Определить размеры скидки, актуальные показатели отсрочек
- Ввести инструменты быстрого реагирования на нарушение платежной дисциплины по классам контрагентов

Чем может помочь КПМГ

01



- Оценит состав обязательств на предмет возможности переноса платежей
- Поможет определить оптимальные сроки отсрочек платежей поставщикам и предложит инструменты их увеличения



02



- Оценит и сгруппирует дебиторов по категориям благонадежности
- Определит перечень инструментов, стимулирующих к оплате, для каждой категории дебиторов



03



- Осуществит поддержку в пересчете кредитных лимитов
- Внедрит систему мониторинга устойчивости контрагентов и определит ключевые факторы, необходимые для ее анализа
- Составит план действий в зависимости от результатов мониторинга



Оптимизация расходов, связанных с оплатой труда



Анализ загрузки сотрудников финансового блока

- Выявить ключевые процессы финансовой функции, от которых нельзя отказаться в краткосрочном периоде, и оценить трудозатраты на их исполнение
- Выбрать меры по оптимизации числа сотрудников с учетом риска потери компетенций для компании или их восполнения после стабилизации ситуации



Перерасчет необходимого количества сотрудников

- Провести анализ компетенций и экспресс-оценку компетенций и загрузки сотрудников
- Предложить меры оптимизации расходов, связанных с оплатой труда
- Определить состав функций, исполнение которых можно делегировать на аутсорсинг или осуществлять удаленно



Пересмотр бонусной и компенсационной программ

- Рассмотреть состав расходов, осуществляемых для компенсационных выплат
- Пересмотреть критерии определения бонусов, премиальных и иных выплат

Чем может помочь КПМГ

01



- Оценит трудозатраты на исполнение процессов финансового блока
- Рассчитает необходимое количество ПШЕ для исполнения процессов финансового блока
- Поможет определить состав сотрудников для оптимизации



02



- Оценит состав средств, направляемых на компенсационные выплаты
- Осуществит перерасчет выплат в соответствии с разработанной системой оценки



03



- Определит критерии оценки и проведет оценку сотрудников
- Предложит инструменты сокращения расходов (неоплачиваемый отпуск, неполный рабочий день и др.)



Секвестирование инвестиционной программы



Пересмотр инвестиционной программы

- Провести анализ чувствительности инвестиционных проектов к изменившимся макро- и микроэкономическим факторам (курс, цены реализации, объемы реализации и др.)
- Приоритизировать направления расходов инвестиционной программы
- Заморозить часть инвестиционной программы
- Пересмотреть графики финансирования и освоения текущих инвестиционных проектов



Управление последствиями сокращения инвестиционной программы

- Оценить влияние остаточных платежей по инвестиционной деятельности на показатели ликвидности
- Оценить возможность использования высвободившихся источников финансирования инвестиционной деятельности для осуществления операционной деятельности
- Оценить влияние сокращения финансирования на исполнение бюджетов



Оценка высокодоходных направлений плана развития

- Пересмотреть план развития и инвестиционную стратегию
- Определить новые направления инвестиционных проектов, поддерживающие новые источники доходов
- Разработать инициативы по адаптации доходной и расходной базы инвестиционных проектов

Чем может помочь КПМГ

01



- Поможет приоритизировать и ранжировать проекты
- Оценит влияние изменений курса валют на реализацию проектов
- Поможет оптимизировать состав расходов по конкретным проектам



02



- Сформирует перечень источников финансирования проектов
- Определит состав источников финансирования инвестиционных проектов, которые можно считать потенциальными источниками финансирования других видов деятельности
- Обеспечит пересмотр КПЭ и финансовых моделей проектов с учетом стресс-сценария



03



- Проведет оценку всех новых проектов на предмет целесообразности реализации
- Определит критерии вхождения в новые проекты



Контакты



Роман Малюга

Партнер, руководитель Группы
«Цифровые финансы»

КПМГ в России и СНГ

T: +7 (495) 937 4477

E: rmalyuga@kpmg.ru



Анатолий Коваленко

Директор Группы «Цифровые
финансы»

КПМГ в России и СНГ

T: +7 (495) 937 4477

E: anatolykovalenko@kpmg.ru



Алеся Дурнова

Директор Группы «Цифровые
финансы»

КПМГ в России и СНГ

T: +7 (495) 937 4477

E: adurnova@kpmg.ru

kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2020 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси) с изменениями от 2008 г. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.