



Перелік першочергових дій для фінансових директорів на період COVID-19

Спалах коронавірусної інфекції COVID-19 найсерйознішим чином вплинув на діяльність багатьох компаній і став причиною виникнення маси проблем, пов'язаних з управлінням фінансами та податковим адмініструванням в умовах надзвичайної ситуації. Проаналізувавши свій професійний досвід в зазначених сферах, KPMG пропонує до уваги керівників, фінансових директорів і співробітників фінансових департаментів перелік напрямків, що вимагають особливої уваги в поточній ситуації. У цей перелік входять як першочергові заходи з контролю і запобігання потенційно несприятливим наслідкам, так і дії з формування перспективних планів сталого розвитку бізнесу та вдосконалення механізмів управління ризиками в цілому.

Задачі

| Категорія робіт | Пріоритетні напрямки | Види робіт | Терміновість/ графік | Відповідальні особи/ департаменти | Результати/ Звітні матеріали |
|----------------------------------|---|---|----------------------|---|--|
| Управління фінансами і капіталом | Управління потоками грошових коштів компанії | <ol style="list-style-type: none"> Визначте ключові фактори і ризики потоків грошових коштів компанії і оцініть стан грошових потоків. Визначте та розподіліть за ступенем значущості ознаки проблем з грошовими потоками. Визначте стратегію управління грошовими коштами на період надзвичайної ситуації з COVID-19. Проведіть обговорення з керівниками бізнес-напрямків і узгодьте термінові зміни в планах руху грошових коштів і управління грошовими коштами, а також заходи з оптимізації витрат та/або персоналу. Проаналізуйте внутрішні політики з управління капіталом і грошовими коштами, включаючи плани капіталовкладень, засоби грошово-фінансового контролю, політики в галузі відшкодування витрат тощо. Оцініть їх відповідність переглянутій стратегії управління грошовими коштами компанії на період епідемії COVID-19. | Негайно | Фінансовий департамент/ казначейство/ юридичний департамент | <ol style="list-style-type: none"> Оцінка факторів, що впливають на рух грошових коштів компанії, а також оцінка стану грошових потоків і виявлених ознак проблем з ними. Допрацьована стратегія управління потоками грошових коштів і узгоджені зміни в плані руху грошових коштів. Доопрацьовані внутрішні політики і правила управління капіталом та грошовими коштами. Детальні алгоритми та необхідні документи на випадок імплементації заходів з оптимізації витрат/персоналу. Аналіз інструментів. |
| | Управління фінансами і структурою капіталу компанії | <ol style="list-style-type: none"> Оцініть здатність компанії обслуговувати заборгованість – як основні суми, так і відсотки за ними. Проведіть стрес-тести/аналіз розривів для оцінки впливу коронавірусу на надходження і потреб бізнес-напрямків в грошових коштах. Використовуйте допрацьовані прогнози руху грошових коштів і плани погашення заборгованості для звернення в банки за отриманням фінансування. Намагайтеся створити атмосферу взаємної довіри і забезпечте прозорість інформації – це допоможе вам заручитися постійною підтримкою з боку банків та інших кредиторів. Проведіть комплексний аналіз заставленого майна вашої компанії на предмет ймовірності звернення стягнення у випадку невиконання зобов'язань перед кредиторами, розробіть алгоритми дій у випадку ініціювання кредиторами процедури звернення стягнення та захисту активів компанії. Якщо ваша компанія потрапила в складну фінансову ситуацію, розгляньте можливість внесення змін у структуру заборгованості та капіталу, з тим щоб мати додаткову можливість успішно протистояти ризикам. Подібні зміни можуть включати переведення боргу, коригування заборгованості, відчуження частково виконаних проєктів і здійснення стратегічних інвестицій. Важливим є також проведення експрес-аналізу поточних договірних зобов'язань на предмет доцільності реалізації договірних положень про форс-мажор та впливу взаємного застосування відповідних механізмів контрагентами компанії. | Негайно | Казначейство/ фінансовий департамент/ департаменти розробки стратегії і розвитку бізнесу/ юридичний департамент | <ol style="list-style-type: none"> Оцінка основних сум і відсотків за борговими зобов'язаннями і здатності компанії обслуговувати заборгованість (за результатами стрес-тестування/аналізу розривів). Доопрацьовані прогнози руху грошових коштів, плани погашення заборгованості, а також план взаємодії з банками та іншими кредиторами. План внесення змін до структури заборгованості та капіталу. План дій та алгоритми захисту майна компанії у випадку звернення стягнення на заставлене майно. План дій по реалізації договірних положень про форс-мажор. |

Задачі

| Категорія робіт | Пріоритетні напрямки | Види робіт | Терміновість/ графік | Відповідальні особи/ департаменти | Результати/ Звітні матеріали |
|--|--|--|---|---|---|
| Вирішення фінансових питань в режимі онлайн | Ефективна віддалена робота співробітників фінансового департаменту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розподіліть за ступенем значущості питань, що впливають на якість, ефективність та результативність роботи фінансового департаменту, у зв'язку з віддаленою роботою співробітників під час надзвичайної ситуації, викликані COVID-19. До таких питань належать обмеження віддаленої роботи, пов'язані з технологіями і бізнес-процесами. 2. Пропонуйте стратегії оптимізації, розроблені спільно з департаментом інформаційних технологій. 3. Внесіть поліпшення в плани і процедури компанії, пов'язані з інформаційними технологіями та фінансами. | Короткострокове - середньострокове завдання | Фінансовий департамент, департамент інформаційних технологій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Перелік питань, що впливають на фінансову роботу, та перелік обмежень, пов'язаних з використанням технологій для віддаленої роботи. 2. Оновлені плани роботи фінансового департаменту. 3. Оновлені плани в сфері інформаційних технологій. |
| Управління ринковою вартістю | Вплив непередбачених обставин на вартість компанії | <ol style="list-style-type: none"> 1. Оцініть вплив різних непередбачених обставин на господарську діяльність і кількісну оцінку впливу на вартість компанії з використанням фінансового моделювання. 2. Проведіть аналіз чутливості щодо впливу непередбачених обставин на прибуток в короткостроковій і довгостроковій перспективі та на потоки грошових коштів як елемент аналізу вартості компанії. 3. Проведіть аналіз юридичних інструментів мітигації щодо зменшення впливу непередбачених обставин на компанію як в короткостроковій перспективі так і в довгостроковій. | Негайний початковий розгляд/ спеціальний аналіз в разі необхідності | Фінансовий директор/ відповідні департаменти/ юридичний департамент | <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз впливу COVID-19 на господарську діяльність. 2. Уточнені очікування щодо доходів і потоків грошових коштів майбутніх періодів. 3. Оцінка впливу COVID-19 на ринкову вартість компанії. 4. Оцінка юридичних шляхів зменшення негативного впливу COVID-19 на ринкову вартість компанії. |
| Розкриття інформації про фінансову звітність | Оцінка припущень щодо безперервності діяльності | Оцініть вплив подій після звітної дати на припущення щодо безперервності діяльності. Скоригуйте принципи підготовки фінансової звітності в разі, якщо початкові припущення зазнали змін. | До випуску фінансової звітності за 2019 рік | Фінансовий департамент | Фінансова звітність за 2019 рік. |
| | Розкриття інформації про події після звітної дати | <ol style="list-style-type: none"> 1. Оцініть вплив COVID-19 на дебіторську заборгованість, очікувану собівартість та вартість реалізації продукції, обтяжливі договори, визнання відстрочених податкових активів, порушення умов договорів тощо. Розкрийте відповідну інформацію як подій, що відбулися після дати фінансової звітності за 2019 рік у випадку суттєвого впливу. 2. Оцініть вплив COVID-19 на справедливую вартість активів, таких як акції, облігації та інвестиційна нерухомість. Розкрийте інформацію про такий вплив у фінансовій звітності за 2019 рік у випадку суттєвих змін. Уточніть поточний прогноз і відповідне узгодження з відповідальними за аудит колегами. 3. Зазначте у фінансовій звітності причини відсутності точної оцінки суттєвих подій після звітної дати, якщо є. | До випуску фінансової звітності за 2019 рік | Фінансовий департамент/ відповідні департаменти | <ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка впливу COVID-19 після звітної дати на вартість активів. 2. Розкриття інформації про вплив у фінансовій звітності за 2019 рік. |

Задачі

| Категорія робіт | Пріоритетні напрямки | Види робіт | Терміновість/ графік | Відповідальні особи/ департаменти | Результати/ Звітні матеріали |
|---------------------------|---|---|---------------------------------|--|--|
| Податкове адміністрування | Управління податковими грошовими потоками та іншими питаннями | <ol style="list-style-type: none"> Скоригуйте процес підготовки податкових декларацій відповідно до скасування податкових штрафів за порушення своєчасності подачі податкової звітності (Закон №533 від 17.03.2020). Підтримуйте зв'язок з місцевими податковими органами і, за необхідності, подайте заяви про отримання відстрочки по сплаті податку. Оцініть майбутні потреби у коштах для сплати податків і завчасне вжиття необхідних заходів. Розв'яжіть всі відкриті питання з відшкодування податків, включаючи відшкодування ПДВ кредиту або повернення надлишково сплачених коштів, звільнення від податків/залик переплат по податках та інші види відшкодування, характерні для певної галузі. Зверніться до місцевих податкових органів для отримання повернення податків у найкоротші терміни. Виявіть потенційні порушення умов договорів і вирішення пов'язаних з оподаткуванням питань у прискореному порядку. Проявіть активну інформаційну взаємодію з податковими органами щодо змін в податковому законодавстві. | Першочергові та постійні заходи | Директор податкового департаменту; казначейство | <ol style="list-style-type: none"> Уточнення інформації про необхідні засоби для сплати податків і про план виплат. Скориговані процедури подачі податкових декларацій. Контрольний список податкових питань на розгляді. |
| | Податкове планування і реалізація | <ol style="list-style-type: none"> Виявіть вразливі бізнес-процеси, на які вплинув COVID-19, та вплив на чинні принципи бухгалтерського і податкового обліку. Зверніть підвищену увагу до таких питань як зниження вартості послуг, благодійні внески, надання матеріальної допомоги та грошової допомоги працівникам, домовленості з пов'язаними сторонами про фінансування, збитки за безнадійною заборгованістю, закупівлі без виставлення рахунків тощо. Розуміння нещодавно прийнятого законодавства про податкові спрощення у зв'язку з COVID-19 і регіональних відмінностей в їх практичному застосуванні. Зокрема, розгляньте обов'язкові продажі, відшкодування залишку надміру сплаченого вхідного ПДВ, податкові пільги для конкретних галузей, відстрочки зі сплати податків, відрахування у зв'язку з соціальними відрахуваннями, скорочення внесків до фондів соціального страхування, дотації на оренду тощо. Застосування пільгової політики відповідно до обставин. Розробіть рішення у сфері податкового планування з урахуванням COVID-19 на рівні проєктних команд, а також головного офісу, для комплексного зниження податкового тягаря. | Першочергові і постійні дії | Директор податкового департаменту; відповідні департаменти | <ol style="list-style-type: none"> Перелік бізнес-сценаріїв, на які впливає COVID-19, і опис податкових наслідків і наслідків з точки зору бухгалтерського обліку (використовується таблиця для зіставлення бізнес-процесів і фінансових аспектів). Оцінка податкових наслідків поширення вірусу COVID-19. Документи, такі як перелік вимог податкового законодавства та листи-роз'яснення. |

Задачі

| Категорія робіт | Пріоритетні напрямки | Види робіт | Терміновість/ графік | Відповідальні особи/ департаменти | Результати/ Звітні матеріали |
|---------------------------|--|---|---|---|---|
| Податкове адміністрування | Потреби, пов'язані з політикою у сфері оподаткування | <ol style="list-style-type: none"> Визначити пов'язані з поширенням вірусу COVID-19 складнощі з точки зору відновлення виробництва і господарської діяльності. Кількісна оцінка негативних наслідків епідемії COVID-19. Визначити ті напрямки, які можуть виявитися сприятливими для бізнес-сценаріїв, що не охоплюються наявними податковими пільгами. Взаємодійте з компаніями з тієї ж галузі, компетентними податковими органами і професійними організаціями з питання усунення прогалин у політиці. | Першочергові та постійні заходи | Менеджер з податків/ відповідальна за податки особа або відповідні департаменти | <ol style="list-style-type: none"> Перелік бізнес-сценаріїв, яких торкається епідемія COVID-19, опис податкових наслідків і наслідків з точки зору бухгалтерського обліку (з використанням таблиці для зіставлення бізнес-процесів і фінансових аспектів). Оцінка податкових наслідків поширення вірусу COVID-19. Документи, такі як перелік запропонованих положень податкової політики та листи-роз'яснення. |
| | Вирішення податкових питань у режимі онлайн | <ol style="list-style-type: none"> Виявіть та проаналізуйте «вузькі місця» існуючої системи податкового адміністрування. Особливу увагу слід приділити питанням, що впливають на якість, ефективність та результативність роботи департаменту, відповідального за податки, у зв'язку з віддаленою роботою співробітників під час надзвичайної ситуації, спричиненої COVID-19. Визначити потенційні поліпшення системи податкового адміністрування, які полегшать віддалену роботу і роботу в онлайн режимі (наприклад, електронні сервіси податкових служб, що працюють в режимі онлайн, віддалена перевірка й оплата електронних рахунків, віддалене виставлення рахунків, передача та затвердження фінансових і податкових даних тощо). Включіть податкові технології до планів зі створення майбутньої системи. Це може передбачати розробку платформи для управління фінансовими питаннями і питаннями оподаткування, яка охоплює всі види податків і весь процес податкового адміністрування. | Необхідно почати якомога швидше і потім продовжувати реалізацію (яка може бути модульною) | Директор з податків і департамент інформаційних технологій | <ol style="list-style-type: none"> Перелік потенційних поліпшень системи податкового адміністрування. Плани, що стосуються податкових технологій. Плани стосовно впровадження системи (наприклад, за допомогою набору інструментів, розроблених KPMG). |

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ



Дмитро Алєєв

Партнер,
керівник відділу аудиту,
керівник галузевої практики
енергетики та природних ресурсів
KPMG в Україні

daleev@kpmg.ua



Оксана Олєхова

Партнер,
податкове та юридичне
консультування
KPMG в Україні

oolekhova@kpmg.ua



Сергій Попов

Партнер,
керівник відділу податкового та
юридичного консультування, керівник
сектора охорони здоров'я та фармацевтики
KPMG в Україні

sprov@kpmg.ua



Олексій Янковський

Партнер,
керівник практики з надання
консультаційних послуг
у сфері інформаційних
технологій і кібербезпеки
KPMG в Україні

ayankovski@kpmg.ua



Юрій Федорів

Директор,
інвестиції та ринки капіталу,
керівник практики
реструктуризації
KPMG в Україні

yfedoriv@kpmg.ua



Юрій Кацер

Директор,
керівник відділу
юридичного
консультування
KPMG в Україні

ykatser@kpmg.ua



Спалах коронавірусу (COVID-19) створив нові виклики для бізнес-середовища, які вимагають зваженого, практичного та усвідомленого підходу з боку лідерів. Експерти KPMG підготували [вебсайт сторінку з матеріалами](#), як набуті стійкість та допомогти вашому бізнесу пройти крізь складні часи. Додатково KPMG в Україні готова знайти відповіді на ваші бізнес питання. Будь ласка, надсилайте ваші запитання з темою «Коронавірус: бізнес-запит» нам на пошту – COVID19@kpmg.ua



Невизначеність навколо COVID-19 вимагає від компаній впровадження стрес-тестування та планування сценаріїв для різного розвитку подій. Це включає питання ліквідності та фінансування, оцінку ризиків, планування безперервної діяльності бізнесу та ланцюгів постачання, кадрові питання, врахування податкових та юридичних аспектів. З цією метою KPMG розробила інтерактивний інструмент оцінки готовності бізнесу, який ви можете використати для аналізу вашої компанії в поточній ситуації. Надсилайте запит на пошту COVID19@kpmg.ua і ми надішлемо вам інструмент KPMG для оцінки готовності бізнесу. Будь ласка, вкажіть у листі ваше ім'я, посаду та компанію.