

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО "ОДК"

ФГБОУ ВО Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П.А. Соловьева:  
**Игорь Исаакович Ицкович**, к.т.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и экономических информационных систем  
**Ольга Владимировна Камакина**, к.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики, менеджмента и экономических информационных систем

*Статья раскрывает принципы финансового планирования и управления компанией АО "ОДК", следующие из проведенного авторами анализа открытой бухгалтерской отчетности управляющей компании за период 2016–2018 гг. The article reveals the principles of financial planning and management of the UEC JSC company, following from the analysis carried out by the authors of the open accounting statements of the management company for the period 2016–2018.*

**Ключевые слова:** финансовая деятельность компании, управленческий анализ финансовой отчетности.  
**Keywords:** financial activities of the company, management analysis of financial statements.

Актуальность нашего исследования определяется интересом читателей, ранее или в настоящее время работающих в двигателестроении. В основе анализа лежит раскрытие экономической модели управляющей компании АО "ОДК", описываемой в общем виде известной формулой (1):

$$\text{Выручка} - \text{Полная себестоимость продукции} - \text{Прибыль от продаж} = 0. \quad (1)$$

Для обнаружения управленческой модели компании требуются в данных открытых бухгалтерских отчетов (бухгалтерских балансов, отчетов о финансовых результатах и движении денежных средств) найти устойчивые соотношения, взаимосвязи:

- выручки от продаж компании АО "ОДК" и её дочерних предприятий;
- факторов формирования себестоимости продукции управляющей компании;
- собственного капитала и результатов финансовой деятельности управляющей компании.

Для анализа отчетов АО "ОДК" нами принят прозрачный период 2016-2018 годов, т.е. до слияния управляющей компании с фирмой "Салют".

**В результате проведенного анализа данных открытой бухгалтерской отчетности АО "ОДК" были показаны:**

- устойчивые отношения выручки управляющей компании к консолидированной выручке всей корпорации (агентские поступления), а также полной себестоимости продукции к фонду оплаты труда управляющей компании;
- наличие в себестоимости управляющей компании избыточного объема (возврата), перечисляемого обратно, после продаж продукции, её дочерним предприятиям и прочим поставщикам;
- обнаруженные в анализе бухгалтерской отчетности соотношения (таблица) и полученная по ним управленческая модель АО "ОДК" (формулы 2, 3, 4).

В результате анализа данных бухгалтерских отчетов установлено:

- базой финансового планирования управляющей компании являются заранее заданные фонд оплаты труда и чистая прибыль;
- финансовым источником доходов АО "ОДК" являются агентские отчисления из консолидированной выручки, а также дивиденды от инвестирования части собственного капитала управляющей компании;
- управляющая компания АО "ОДК" гарантированно оставляет себе из агентских отчислений планируемые суммы ФОТ и чистой прибыли, поэтому коммерческие риски АО "ОДК" отсутствуют, и она - некоммерческое предприятие (согласно устава).

Данные бухгалтерских отчетов АО "ОДК" и вычисленные по ним результаты анализа (тонированный фон) приведены в (таблице).

**Комментарии к таблице результатов управленческого анализа АО "ОДК":**

**1. Агентские.** Управляющая компания в рассмотренный период стабильно отчисляет в дочерних предприятий шестую часть (или 17 %) выручки (агентские отчисления), что приводит к снижению рентабельности продукции на  $0,17 \cdot (1 + r)$ , где  $r$  - плановая

Таблица  
**Управленческий анализ отчетности компании АО "ОДК" (млн руб.)**

	Наименование, год	2016	2017	2018
1	Активы	180691	211526	309837
2	Собственный капитал	109141	127024	203126
3	Чистая прибыль	639	1737	7737
4	Рентабельность активов, %	0,35	0,82	2,49
5	Рентабельность собственного капитала, %	0,58	1,36	3,80
6	Выручка	32280	34437	42184
7	Основные средства	66	61	151
8	Штатная численность персонала, чел.	422	445	500
9	Производительность труда, млн руб. на чел.	76,5	77,4	84,37
10	Фондовооруженность, млн руб. на чел.	0,156	0,137	0,302
11	Фондоотдача, руб. на руб. осн. сред.	489,1	564,54	279,36
12	Консолидированная выручка ОДК	189578	236001	244790
13	Доля выручки УК в выручке ОДК (агентские в выручке)	0,17	0,146	0,17
14	Прибыль от продаж	1632	2279	7176
15	Полная себестоимость продукции	30648	32158	35008
16	Рентабельность продукции УК, %	5,32	7,08	20,50
17	Фонд оплаты труда (ФОТ)	856	1055	1188
18	Накладные расходы	5669	-2853 (дир.)	-948 (дир.)
19	Доля ФОТ в полной себестоимости	0,0279	0,0328	0,0339
20	Средний ФОТ на одного работника в год	2,028	2,371	2,376
21	Средняя заработная плата, в месяц, тыс. руб.	130	152	152
22	Материалы, в запасах	11	20	40
23	Основное производство (незавершенка)	34	21	676
24	Платежи поставщикам (возврат)	23861	33956	34768
24.1	- в т.ч. дочерним организациям	20522	28948	33748
24.2	- прочим поставщикам	3339	5008	1020
25	Дивиденды, полученные (в выручке)	1212	1987	5813
26	Чистая прибыль плюс полученные дивиденды в выручке (доход УК)	1851	3724	13550
27	Отношение дохода УК к собственному капиталу	0,017	0,023	0,067

рентабельность продукции при ценообразовании.

Например, при рентабельности  $r = 20 \%$ , фактическая рентабельность продукции предприятия составит:

$(0,20 - 0,17 \cdot (1 + 0,20)) = 0$ , так, при  $r = -0,20$  фактическая рентабельность двигателя Д 049 составляла  $r = -0,40$  (минус сорок процентов). После вычета из составившей доли выручки расходов на свое содержание (ФОТ + прибыль от продаж), управляющая

компания возвращает остаток агентских дочерним предприятиям и прочим поставщикам... по своему усмотрению. В результате, упавшая от поступления агентских в УК рентабельность продукции предприятия несколько увеличивается.

**2. Возвраты агентских.** В годовых отчетах о финансовых результатах УК поступившая выручка (агентские) указана параллельно с соответствующими производственными затратами корпорации, что представляет УК, как полноценный участок производства двигательной продукции. **На самом деле, УК может истратить только расходы на свое содержание** (ФОТ, накладные и прибыль от продаж).

**Производственные затраты по созданию двигательной продукции в УК невозможны, т.к. у неё нет необходимых для этого основных средств, материалов и людей.** Это подтверждают наши расчеты:

- недопустимо низкая для производства ГТД фондовооруженность персонала УК (ниже завода в 15 раз),
- необыкновенно высокая (в 20 раз выше завода) производительность труда в УК,
- отсутствие в УК приемлемых остатков незавершенного производства и запасов материалов.

Следовательно, из агентских в УК создаются неиспользованные остатки выручки (возвраты), из которых УК и "оплачивает поставщикам" - дочерним предприятиям и прочим организациям, по усмотрению УК. Это видно в отчетах о движении денежных средств.

**3. Фонд оплаты труда.** ФОТ виден в отчете о движении денежных средств, штатная численность персонала, всего 422 - 500 человек, показана в годовых отчетах АО "ОДК". Средняя заработная плата в АО "ОДК" равна удвоенной по региону (Москва), что соответствует принятым подходам к высокотехнологичному производству. Обнаружено стабильное отношение ФОТ к полной себестоимости продукции АО "ОДК" (0,030). Используем это в разработке модели управления фирмой.

**4. Накладные расходы.** Накладные расходы вычисляем по формуле:

**Накладные = Выручка - Возврат - ФОТ - Прибыль от продаж,** (2)

В 2017 и 2018 годах накладные АО "ОДК" дотировались (отрицательные) из остатка средств прошлых периодов.

**5. Рентабельность собственного капитала АО "ОДК".** Данная управляющая компания сама не является коммерческой организацией, но управляет коммерческими предприятиями ПАО "ОДК-...". При этом, УК финансируется за счет установленного на данный год ФОТ и коэффициента к необходимой чистой прибыли, а также

может получать дивиденды от приобретенных ценных бумаг других предприятий.

Отношение суммы чистой прибыли и полученных дивидендов к собственному капиталу УК (рентабельность собственного капитала) составляло 1,7 - 2,3 и 6,7 %, что ниже рентабельности депозита в Сбербанке и не интересно для инвесторов. Это еще раз подтверждает некоммерческий характер АО "ОДК".

**6. Управленческая модель АО "ОДК".** Учитывая показанные в таблице результаты анализа, на основе уравнений (1 и 2), получим формулы (3 и 4) вида:

$$0,17 \cdot V_k - 33 \cdot \text{ФОТ} - \text{Прибыль от продаж} = 0, \quad (3)$$

$$V_{\text{оз}} = 0,17 \cdot V_k - \text{ФОТ} - \text{Накладные} - \text{Прибыль от продаж}, \quad (4)$$

где:  $V_k$  - консолидированная выручка всей корпорации ОДК (УК плюс дочерние предприятия);

**ФОТ** - заработная плата персонала АО "ОДК" (включая соотчисление);

$V_{\text{оз}}$  - возврат управляющей компанией остатка агентских дочерним предприятиям и прочим поставщикам;

**Накладные расходы** - необходимые накладные расходы АО "ОДК";

**Прибыль от продаж** - отчетная прибыль от продаж АО "ОДК".

Полученные модели (3 и 4) управления АО "ОДК" для периода 2016-2018 годов позволяют увязывать (балансировать) консолидированную выручку, агентские отчисления, фонд оплаты труда, необходимые накладные расходы и прибыль от продаж управляющей компании АО "ОДК".

**Вывод.** Выполненный анализ открытой бухгалтерской отчетности АО "ОДК" и полученная управленческая модель периода 2016-2018 гг. показали принципы принятия финансовых решений, дали им экономическую оценку, и позволяют читателям журнала объективно рассматривать хозяйственные процессы в отечественном двигателестроении. **!**

### Литература

1. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. Пер. с англ. М., Финансы и статистика, 1996. - 624 с.
2. Открытые годовые бухгалтерские отчеты АО "ОДК" за 2016-2018 гг. (Интернет, сайт АО "ОДК").
3. Статьи Ицковича И.И. и Камакиной О.В. в журнале "Двигатель" 2019-2020 гг.

Связь с авторами: [iitskovichi@yandex.ru](mailto:iitskovichi@yandex.ru)  
[kamakina@mail.ru](mailto:kamakina@mail.ru)

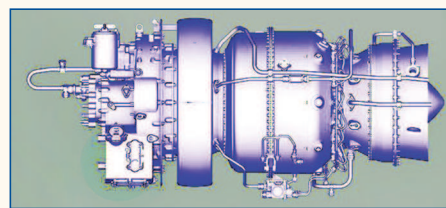
## ИНФОРМАЦИЯ. Модернизация ВК-2500П. Разработка ВК-1600В

Испытания двигателя ВК-2500П, начатые в октябре 2019 года, завершены. В октябре 2020 г. в АО "ОДК-Климов" их успешное проведение подтверждено вручением акта государственных стендовых испытаний. Стендовые испытания проводились после проведенной модернизации, направленной на совершенствование двигателя с учётом опыта боевого применения ударных вертолётов Ми-28НМ в Сирии. Испытания подтвердили соответствие характеристик модернизированного двигателя требованиям МО РФ. В настоящее время двигатель готов к серийному производству.



По своим техническим возможностям и эксплуатационным качествам ВК-2500П соответствует современным требованиям, предъявляемым к вертолётным двигателям. Турбовальный двигатель ВК-2500П - наиболее совершенная модификация двигателя ВК-2500, который устанавливается на вертолётах "Миль" и "Камов". В ходе модернизации двигатель получил новую систему автоматического управления (БАРК-6В-7П) и защитную противопомпажную систему, которая восстанавливает штатную работу двигателя после его остановки при возникновении помпажа от попадания пороховых или выхлопных газов.

В АО "ОДК-Климов" на базе ВК-2500 создаётся двигатель ВК-1600В. Предполагается, что ВК-1600В мощностью 1600 л.с. будет устанавливаться на вертолёт Ка-62, который пока летает с французским двигателем. Уже создана компьютерная 3D-модель



двигателя ВК-1600В и предъявлена макетной комиссии. Рассмотрение облика нового двигателя макетной комиссией - важный этап ОКР. Задача макетной комиссии заключалась в рассмотрении конструкции изделия для определения объёма и методов проведения сертификационных работ и испытаний в соответствии с действующими нормативными документами.

В начале 2021 года планируется передать на стендовые испытания двигатель-демонстратор. Сертификация и начало серийного производства ВК-1600В планируется в 2023 году. **!**