

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПАО "ОДК-КУЗНЕЦОВ"

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

**В статье представлена авторский подход к анализу экономического состояния кризисного дочернего предприятия ОДК, показан пример оценки избыточных расходов двигательного предприятия по данным открытой финансовой отчетности.**

**The article presents the author's method of analyzing the economic state of a crisis subsidiary of the UEC, shows an example of assessing the excess costs of a motor company based on the data of open financial statements**

**Ключевые слова: экономическая эффективность, рентабельность**

**Keywords: economic efficiency, profitability.**

В данной статье на примере дочернего предприятия ПАО "ОДК-Кузнецов" рассматриваются управленческий и финансовый механизмы его кредитования, раскрытые в результате анализа ежегодной (обязательной для ПАО) финансовой отчетности.

Согласно Устава управляющей компании (УК) АО ОДК, ее главной задачей является безусловное выполнение гособоронзаказа по заданной номенклатуре продукции, а достижение экономической эффективности дочерних предприятий для УК не первоначально. Управляющая компания АО ОДК выступает обязательным посредником ("Поставщиком услуг") при продаже продукции дочерних предприятий, за что берет около 17 процентов от суммы их ежегодной выручки (см. Отчет о движении денежных средств дочерней компании) и [1]. При этом, возникающие убытки дочерних предприятий им компенсируются новыми кредитами (и продажей их акций), которые, со временем, частично спишутся на госбюджет (на сокращение государственных социальных программ).

Экономические показатели по открытой финансовой отчетности ПАО "ОДК-Кузнецов", за рассматриваемые в статье четыре года (2017-2020 гг.), говорят о давнем экономическом кризисе (см. Таблицу):

- рентабельность продукции всегда отрицательная (минус 5-12 процентов);
- чистые убытки (из отчета о финансовых результатах) составляли от 2,8 до 3,3 млрд. рублей ежегодно;
- убыток от продажи продукции ежегодно составлял более 1 млрд. рублей (или порядка 10% от выручки).

Расчет показал, что предприятие ежегодно в два и более раз превышало нормальный отраслевой фонд заработной платы (за 4 года переплата составила порядка 14,7 млрд. рублей), а в 2018 и 2019 гг. экстремально переплатили прочим поставщикам порядка 4,8 млрд. рублей (с.11), убытки хозяйственной деятельности покрывали новыми кредитами - накопленная только за 2017-2020 гг. новая задолженность банку составила 25 млрд. руб. (с.18).

По мнению авторов данной статьи, такие тенденции стали возможными по следующим причинам:

- ◆ управляющая компания АО "ОДК" ориентирована, в основном, на сумму выручки дочернего предприятия для получения из нее 17% посреднических (агентских) за предоставляемые предприятию услуги [1], поэтому, убытки дочернего предприятия не влияют на выручку и прибыль управляющей компании;
- ◆ обязательное выполнение гособоронзаказа по номенклатуре, но без достижения минимально необходимой экономической эффективности предприятия, с годами для менеджмента стало нормой (основные причины: низкий объем заказов по сравнению с мощностями предприятия, высокие накладные расходы, неограниченное кредитование текущих расходов и т. п.).

В итоге, это привело к необходимости пересмотра экономической политики предприятия и замене в половине 2019 года его управляющего директора. В результате этой замены, только в 2020 году сумма превышения нормативного ФОТ и экстремальной оплаты поставщикам была уменьшена на 3,2 млрд. рублей по сравнению с предшествующим годом (Таблица, с.12).

**Рассмотрим причины тяжелого финансового состояния**

**этого предприятия по исходным данным его открытой финансовой отчетности**

**(см. Таблицу. Расчет выделен курсивом и красным цветом).**

## 1. Отрицательная рентабельность продукции предприятия

Продукция гособоронзаказа должна (в соответствии с действующими нормативными документами о ценообразовании) всегда иметь положительную рентабельность 5-20%, а гражданская продукция имеет свободную рентабельность в зависимости от рыночной ситуации (даже отрицательную). Отрицательная рентабельность всей продукции данного предприятия означает проблему в приложении методики ценообразования на продукцию гособоронзаказа и избыточную себестоимость производимой гражданской продукции. Обе составляющие данной проблемы разрешимы и являются важными задачами для руководства предприятия.

## 2. Избыточный фонд оплаты труда

Согласно отраслевым статистическим нормам, нормальный фонд оплаты труда в производстве реактивных двигателей составляет 25% в полной себестоимости продукции предприятия (таблица, с. 7). Тогда, учитывая ежегодное изменение полной себестоимости продукции (по данным бухгалтерской отчетности), превышение ФОТ над нормальным составляло в от 2678 до 4248 млн. руб. в год (с.8), т.е. средняя списочная численность персонала была в 2 раза выше необходимой численности для такой себестоимости продукции предприятия. Намечившееся повышение выручки и себестоимости продукции данного предприятия приведет к увеличению нормативной численности персонала, т.е. сокращению его избыточной численности и экономии ФОТ. Избыточная численность персонала оплачивалась за счет взятия банковских кредитов.

## 3. Экстремально (единовременно много) оплачено поставщикам предприятия

Оплата поставщикам предприятия разделяется на три группы:

- управляющей компании АО "ОДК", она получает агентские (в сумме 17% выручки предприятия);
- поставщикам материалов, энергии и т. п., эта сумма входит в себестоимость продукции предприятия;
- превышение нормы оплаты поставщикам, как частный экстремум доли оплаты поставщикам в полной себестоимости продукции. Агентские отчисления для АО "ОДК" показаны в (с. 9.1.), они составили в сумме 8170 млн. руб. за 2017-2020 гг. Расчет 17% основан на определении нами в [1] отношения выручки управляющей компании к консолидированной выручке всей государственной корпорации ОДК по данным открытой отчетности [2].

Остальные поставщики рассчитываются как разность "Поставщики - Агентские". Внутри ряда затрат на остальных поставщиков (с.9.2.) находятся экстремальные относительные затраты на остальных поставщиков (с.11), которые выше ежегодных данных анализируемого временного ряда. Долю превышения оцениваем сравнением с обычной нормой оплаты остальным поставщикам (с.11). Так, показатели финансовой отчетности ПАО "ОДК-Кузнецов" за 2018 и 2019 гг. характеризуются экстремально высокими значениями расходов на выплаты "остальным поставщикам" по сравнению с предыдущим и последующим периодами, за 2 года над текущим трендом периода составило 4828 млн. руб.(с.11).

## 4. Сумма превышения ФОТ и оплаты "остальным поставщикам"

**Таблица. Расчет избыточных финансовых расходов ПАО "ОДК-Кузнецов", по данным открытой бухгалтерской отчетности (2017-2020 г.г.)**

	Наименование показателя	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	Всего
1	Выручка	млн. руб.	9704	9593	13231	15540	48068
2	Убыток от продаж	млн. руб.	-1008	-1319	-629	-1453	-4409
3	Полная себестоимость (с.1-с.2)	млн. руб.	10712	10912	13860	16993	52477
4	Рентабельность продукции (с.2/с.3)		- 0,094	- 0,120	- 0,045	- 0,085	-
5	Фонд оплаты труда	млн. руб.	7092	6986	7035	6721	27834
6	ФОТ/Полная себестоимость	млн. руб.	0,662	0,640	0,507	0,395	-
7	Нормальный ФОТ (25% полной себестоимости)	млн. руб.	2678	2728	3465	4248	13119
8	Превышение ФОТ (с.5-с.7)	млн. руб.	4414	4258	3570	2473	14715
9	Уплачено поставщикам, в т.ч.:	млн. руб.	4954	6718	10280	8683	30635
9.1	- агентские (17% выручки)	млн. руб.	1650	1630	2250	2640	8170
9.2	- остальным поставщикам (за материалы и т.д.)	млн. руб.	3304	5088	8030	6043	22465
10	Доля остальных поставщиков в полной себестоимости	млн. руб.	0,308	0,466	0,579	0,355	
11	Превышение (ближайшей) нормы оплаты остальным поставщикам	Доля в структуре расходов (млн. руб.)	-	0,158 (1724)	0,224 (3104)	-	4828
12	Сумма превышения ФОТ и оплаты поставщикам (с.8 +с.11)	млн. руб.	4414	5982	6674	2473	19543
13	Чистые убытки в операционной деятельности (из отчета о фин. рез.)	млн. руб.	2797	3183	3013	3330	12323
14	Итого, суммарные убытки хоз. деятельности (с.12+с.13)	млн. руб.	7211	9165	9687	5803	31866
15	Получение кредитов и займов	млн. руб.	14746	8161	10336	105625	43805
16	Получено от выпуска акций	млн. руб.	2658	3396	5228	3226	14508
17	Погашено кредитов и займов	млн. руб.	10706	1149	702	6272	18829
18	Прирост долга (с.15-17с.)	млн. руб.	4040	7019	9634	4290	24976
19	Справочно. Проценты к уплате	млн. руб.	1810	1785	2403	1945	7943
20	Остаток привлеченных средств (с.15.+с.16.-с.13-с.17)	млн. руб.	-513	1243	5175	1713	7618

Сумма (с.8 +с.11) позволяет оценить превышения расходов по данным Отчета о движении денежных средств. По нашей оценке сумма превышения за четыре года составила порядка 19,5 млрд. рублей (с.12).

**5. Суммарные убытки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, возмещаемые новыми кредитами и эмиссией акций**  
Сложив чистые убытки в операционной деятельности (с.13) с суммой превышения ФОТ и экстремальных значений оплаты "остальным поставщикам", получим (с.14) суммарные убытки, покрываемые за счет привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

Суммарные убытки составили 31 866 млн. рублей за 4 года (с.14).

**6. Получение дополнительных кредитов и прирост долга предприятия**

Для покрытия текущих убытков предприятие дополнительно привлекло кредитов за период 2017-2020 г. на сумму 43 805 млн. рублей, вычитаем возврат части долга (с.17), тогда прирост долга банку составил 24 976 млн. рублей [с. 18]. Прирост долга банку ухудшил финансовое положение предприятия в связи с оплатой процентов [с. 19] и проблемой возврата кредитов.

**7. Эффективность привлечения предприятием внешних ресурсов**

За четыре года из привлеченных предприятием финансовых средств менее 17% (с.20/ с.15) были вложены в развитие, а 83% привлеченных средств были истрачены на покрытие непроизводительных переплат ФОТ, чистых убытков хозяйственной деятельности (с.13) и экстремальных переплат поставщикам (с.11). Долг банку вырос на 24,9 млрд. рублей с перспективой списания на госбюджет, когда-нибудь.

**Вывод**

Приведенный выше анализ открытых финансовых отчетов предприятия показал:

**1)** основными причинами убытков в операционной деятельности являются заниженные цены продажи (давление заказчиков) и закономерно повышенная предприятием полная себестоимость продукции (для увеличения выручки и прибыли от госзаказа), а также постоянно высокие (для выручки 10 млрд. руб.) упла-

ченные проценты (порядка 2 млрд. руб. в год) по накопленным кредитам, т.е. возник замкнутый круг "убытки от продаж - новые кредиты - новые убытки от продаж - новые кредиты и т.д.";

**2)** убытки в финансовой деятельности (отчет о движении денежных средств) возникли в связи с отчислениями предприятием посреднических (агентских) управляющей компанией (ей уплачиваются 17% от выручки, т.е. в сумме это вторые управленческие накладные расходы предприятия), а также предприятием содержалась удвоенная (к нормальной) численность персонала, и временами возникали экстремальные выплаты поставщикам;

**3)** выпуск акций данным убыточным предприятием являлся всего лишь средством получения дополнительных финансовых ресурсов от управляющей компании, но не свидетельством его инвестиционной привлекательности;

**4)** списание нарастающего долга банку, при существующей финансовой схеме работы предприятия, возможно только в будущем за счет госбюджета, как и для других аналогичных предприятий;

**5)** выбранная финансовая схема работы данного предприятия является типовой для нехолдингов, когда доход (как посреднический) управляющей компании (здесь 17% агентские от выручки дочернего предприятия) не зависит от чистых убытков управляемого предприятия.

В целом, проблемы убыточности данного предприятия - это проблемы его экономического управления, в том числе:

♦ системные проблемы (агентские платежи в УК в размере 17% от выручки посреднику всех продаж, привели к естественной потере интереса УК к рентабельности продукции и в целом убыткам

своего дочернего предприятия);

♦ внутренние проблемы, как продолжение системных проблем, т.е. вхождение предприятия в замкнутый круг "убытки от продаж - новые краткосрочные кредиты - новые убытки от продаж..." под давлением посредника, заказчиков и поставщиков, но при неограниченном кредите и законодательной защите предприятия, находящегося в составе ОПК, от банкротства;

♦ постоянное отсутствие у дочернего предприятия чистой прибыли создает условия для дальнейшего увеличения его долга за счет вынужденного взятия и долгосрочных (инвестиционных) кредитов на развитие производства, что дополнительно увеличивает процентную нагрузку предприятия.

♦ Не все предприятия ОДК отличаются убытками, есть и прибыльные ПАО "ОДК-УМПО", ПАО "ОДК-Сатурн" и другие, что доказывает важность внутреннего эффективного управления, несмотря на общие для всех предприятий системные проблемы.

В статье рассмотрена проблема убыточности дочернего предприятия ОДК и апробирован авторский подход (см. Таблица) расчета текущих (не инвестиционных) избыточных затрат по данным открытой бухгалтерской отчетности.

**Литература**

1. И.И. Ицкович, О.В. Камакина " УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО "ОДК", ж. ДВИГАТЕЛЬ, №4-6, 2020г.

2. Открытые годовые бухгалтерские отчеты ПАО "ОДК-Кузнецов" за 2017-2020 г.г. (сайт АО "ОДК-Кузнецов").

3. Дж. Пойа " Математика и правдоподобные рассуждения".М.,1975 г., 464 с.

4. Л.А.Бернштейн " Анализ финансовой отчетности. Теория, практика и интерпретация" М. :Финансы и статистика, 1996. - 624 с.

**Связь с авторами: iitskovichi@yandex.ru kamakina@mail.ru**