УДК 658.14.012

В.И. Велесевич

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОТДЕЛЬНЫХ ЭТАПАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Проанализированы процедуры, применяемые для финансового оздоровления на отдельных этапах антикризисного управления горнодобывающим предприятием. На этапе досудебной санации они не отличаются от решений, принимаемых высшим руководством и менеджерами на нормально работающем предприятии, должны быть направлены на предупреждение банкротства и связаны с оздоровлением предприятия кредиторами, собственниками и другими инвесторами. При применении процедуры наблюдения к этим мерам может добавиться перепрофилирование производства, реорганизация предприятия, продажа неэффективных пакетов акций и долей в уставных капиталах других предприятий, оптимизация численности персонала, увеличение уставного капитала. На этапе финансового оздоровления разрабатывается его план и график погашения задолженности. При применении внешнего управления действующим законом о банкротстве предусмотрен конкретный перечень мер, в который также могут включаться любые мероприятия, предусмотренные для этапов досудебной санации, наблюдения и финансового оздоровления. Рассмотрен пример их применения для ПАО «Тучковский КСМ». На основе анализа финансового состояния предприятия установлен этап антикризисного управления и разработаны рекомендации по улучшению финансового состояния.

Ключевые слова: финансовое оздоровление, антикризисное управление, финансовое состояние, финансовый анализ, санация, наблюдение, внешнее управление.

DOI: 10.25018/0236-1493-2018-12-0-199-207

В условиях рыночной экономики залогом выживания любого предприятия является его конкурентоспособность, требующая повышения эффективности производства, внедрения новых форм хозяйствования и управления, приводящих к укреплению финансового состояния. Последнее выступает важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Определяющим фактором улучшения финансового состояния предприятия является разработка механизма его финансового оздоровления. Особенно это важно при антикризисном управлении.

При антикризисном управлении планы финансового оздоровления могут разрабатываться как на этапе досудебной санации, так и при реализации процедур наблюдения, финансового оздоровления и внешнего управления [1, 2]. При этом план финансового оздоровления составляется обычно для несостоятельных предприятий и подразумевает глубокие преобразования на предприятии для его финансового оздоровления.

Содержание плана финансового оздоровления на отдельных этапах антикризисного управления различно. Так на этапе досудебной санации меры по

ISSN 0236-1493. Горный информационно-аналитический бюллетень. 2018. № 12. С. 199–207.
© В.И. Велесевич. 2018.

финансовому оздоровлению должны быть направлены на предупреждение банкротства. Обычно они связаны с санированием (оздоровлением) предприятия кредиторами, собственниками или другими инвесторами и включают в себя:

• привлечение инвестиций путем эмиссии ценных бумаг и другими способами;

• получение финансовой помощи от различных категорий инвесторов (собственников, государства, других кредиторов);

• продажа неиспользуемого оборудования, объектов незавершенного строительства и других излишних основных средств;

• сдача в аренду неиспользуемых помещений, зданий, сооружений и земельных участков;

• свертывание нерентабельных производств;

• совершенствование системы управления предприятием и переподготовку персонала;

• снижение себестоимости продукции, повышение ее качества, поиск новых видов продукции и рынков сбыта и т.п.

Перечисленные меры не отличаются от решений, принимаемых высшим руководством и менеджерами на нормально работающем предприятии, и призваны финансово оздоровить предприятие и нормализовать его кредиторскую задолженность [2, 3].

На этапе наблюдения меры по финансовому оздоровлению, помимо вышеизложенных, могут включать в себя перепрофилирование, реорганизацию предприятия, продажу неэффективных пакетов акций и долей в уставных капиталах других предприятий, оптимизацию численности персонала, а также увеличение уставного капитала за счет взносов участников и третьих лиц.

На этапе финансового оздоровления разрабатываются план финансового оздоровления предприятия и график погашения кредиторской задолженности, которые должны быть одобрены кредиторами и утверждены Арбитражным судом. На их реализацию отводится два года, а административный управляющий обязан контролировать ход выполнения этих документов и информировать об этом кредиторов и Арбитражный суд. Если за отведенное законом время не удается восстановить платежеспособность предприятия и погасить кредиторскую задолженность, то Арбитражный суд назначает процедуру внешнего управления на срок до 18 месяцев, прекращает полномочия руководителя и органов управления должника и возлагает управление предприятием на внешнего управляющего. Внешний управляющий обязан в течение месяца разработать план внешнего управления, составной частью которого является план финансового оздоровления несостоятельного предприятия. Законом о банкротстве предусмотрен основной перечень мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, в который могут также включаться все мероприятия, предусмотренные для этапов досудебной санации, наблюдения и финансового оздоровления.

Рассмотрим алгоритм применения процедур финансового оздоровления на примере публичного акционерного общества «Тучковский комбинат строительных материалов» территориально расположенного в Рузском районе Московской области [5]. Промышленная площадка ПАО «ТКСМ» располагается в поселке Тучково, рядом с железнодорожной станцией. На промплощадке находятся автотранспортный, электромеханический и ремонтно-строительный цехи и административное здание комбината. Расстояние от промплощадки до станции Тучково Белорусской железной дороги составляет 0,5 км. В структуру предприя-

тия входит также карьер «Дубки-2» с дробильно-сортировочной фабрикой и подъездными путями, расположенный на границе Рузского и Одинцовского районов, в 1—2 км от ст. Тучково Московской железной дороги.

Предприятие начало свою производственную деятельность в 1913 г., а в августе 2017 г. ему исполнилось 104 года. За прошедшие годы из небольшой каменоломни близ поселка Тучково, затем артели «Тучконеруд», далее Тучковского рудоуправления, преобразованного в Тучковское карьероуправление, на базе карьероуправления и керамкомбината, в 1959 г. образован Комбинат строительных материалов, который в 1994 г. получил статус Открытого акционерного общества «Тучковский комбинат строительных материалов».

Основной целью ПАО «Тучковский КСМ» является получение прибыли, а основными видами деятельности являются:

- производство и реализация строительных материалов;
- внешнеэкономическая деятельность;
- оптовая и розничная торговля;
- осуществление строительной деятельности;
- эксплуатация грузоподъемных кранов и механизмов;
- разработка полезных ископаемых и недр;
- оказание складских и транспортных услуг;
- оказание социально-бытовых услуг (общественное питание, проживание);
- организация и проведение посреднических операций, оказание услуг при осуществлении различного вида сделок;
- покупка, продажа и сдача в аренду недвижимости;
- продажа и приобретение «ноу-хау», патентов и лицензий, других авторских прав на изобретения, а также современ-

Таблица 1

Основные показатели результатов деятельности ПАО «Тучковский КСМ» за 2012—2016 годы

Key performance indicators at Tuchkovsky Works in 2012–2016

Показатели	Ед. изм.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	тыс. руб.	252 040	251 173	212 019	325 727	178 603
Валовая прибыль	тыс. руб.	11 639	11 794	53 649	7849	385
Рентабельность собственного капитала	%	23,7	19	53,5	5,4	0,3
Рентабельность активов	%	8,2	9,1	37,6	3,7	0,3
Коэффициент чистой прибыли	%	3,4	3,4	24,7	1,7	0,2
Рентабельность продаж	%	7	7,6	3,2	–0,5	–10,5
Оборачиваемость капитала	раз	5	4,7	2	3,1	1,8
Нерудные материалы	тыс. м^3	912,9	790,7	602,1	988,2	202,9
Песок	тыс. м^3	866,4	735,3	553,9	921,1	104,4
Щебень	тыс. м^3	46,5	55,4	48,2	67,1	98,5
Численность	чел.	158	163	142	142	152
Выработка на единицу нерудных материалов	м^3/чел.	4858	4851	4240	4186	6501
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	89 390	91 863	80 871	80 894	112 523
Средняя заработная плата	руб./чел.	47 146,6	46 965	47 460	57 108	57 108

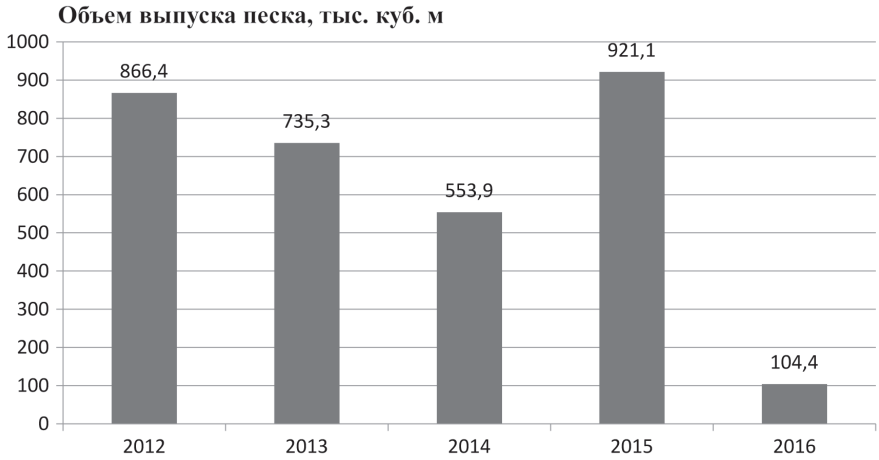

Рис. 1. Динамика объема выпуска песка на предприятии
Fig. 1. Sand output dynamics at Tuchkovsky Works

ных технологий, оборудования и материалов;

• оказание транспортно-экспедиторских услуг, и услуг по ремонту транспортных средств.

В настоящее время предприятие, помимо производства строительных материалов, занимается реализацией производительной горнотранспортной техники и дробильно-сортировочного оборудования, а также может предоставить услуги по аренде складских площадей, перевалке грузов и доставке их на место строительных работ.

Продукция комбината имеет постоянный рынок сбыта. Потребителями выпускаемой продукции являются предприятия строительной индустрии Московской области и города Москвы, дорожно-строительные организации.

Основные показатели результатов деятельности ПАО «Тучковский КСМ» за 2012—2016 гг. представлены в табл. 1 и на рис. 1—4. На их основе оценим финансово-экономическое состояние предприятия в соответствии с существующими в отечественной и зарубежной практике подходами [6—12].

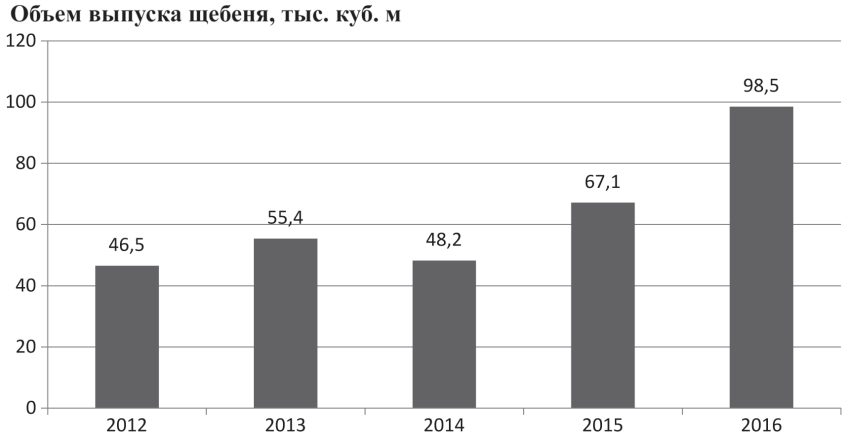

Рис. 2. Динамика объема выпуска щебеня на предприятии
Fig. 2. Breakstone output dynamics at Tuchkovsky Works

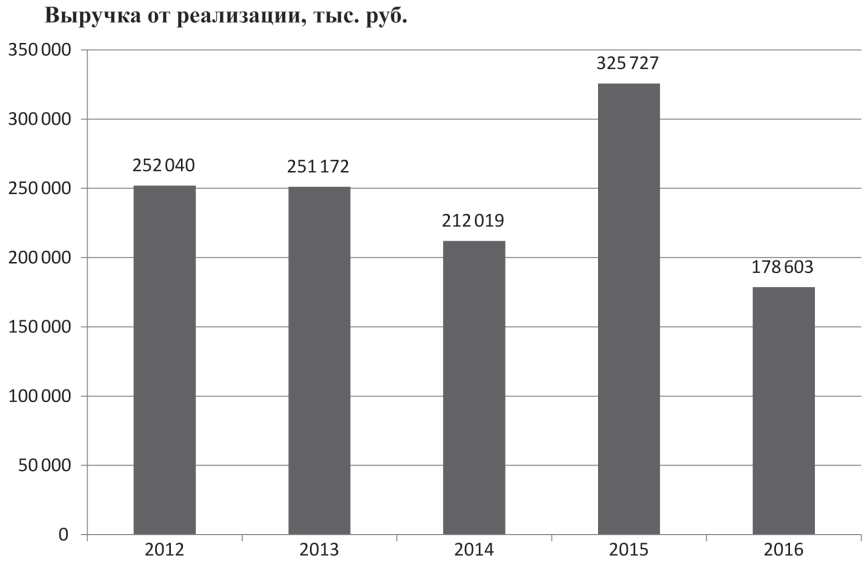

Рис. 3. Динамика выручкиот реализации на предприятии
Fig. 3. Sales revenue dynamics at Tuchkovsky Works

Чистая прибыль составила в 2016 г. 385 тыс. руб. Однако, в 2016 г. произошло снижение на 79,5% объемов выпуска нерудных материалов в основном за счет снижения на 88,7% объемов производства песка на фоне роста на 46,8% выпуска щебня. Средняя цена песка в 2016 г. составила — 255 руб./м^3, рост по сравнению с прошлым годом — на 16,2%. Средняя цена в 2016 г. на щебень по сравнению с 2015 г. выше на 24,3% и составила 1007 руб./м^3, причем ее рост произошел за счет выпуска дорогостоящей продукции: щебня мелких фракций, пользующийся спросом.

Снижение объема продаж за отчетный год произошло на 45,2% по сравнению с прошлым годом в связи с отсутствием земельного отвода.

При общем уменьшении балансовой стоимости активов на 11,7% за 2016 г., основное финансирование было направлено на увеличение собственного капитала, его удельный вес в пассиве составил 75,2%. Это изменение в активе баланса сопровождалось увеличени-

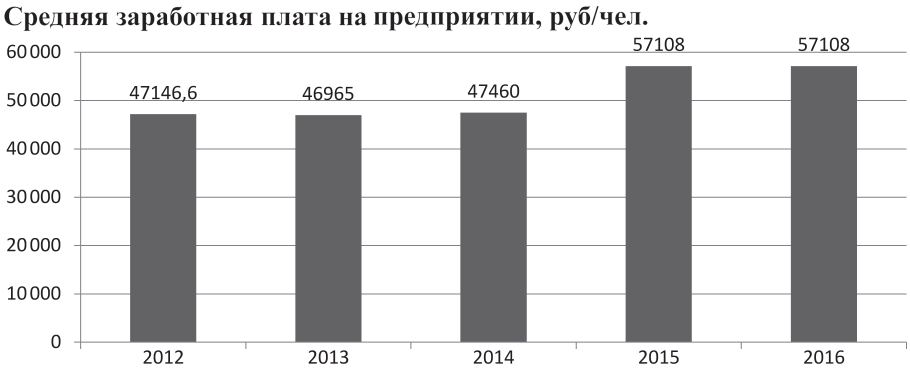

Рис. 4. Динамика средней заработной платы на предприятии
Fig. 4. Average wages dynamics at Tuchkovsky Works

Таблица 2

Показатели финансово-экономической деятельности ПАО «Тучковский КСМ» за 2015—2016 годы

Financial and economic indicators at Tuchkovsky Works in 2015—2016

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2015 г.
Чистый оборотный капитал	тыс. руб.	8630	16 895
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	%	100,3	100,5
Отношение суммы долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	%	0	0
Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам	%	32,9	45,8
Покрытие платежей по обслуживанию	%	60,3	75
Оборачиваемость дебиторской задолженности	раз	9,3	14,7
Степень покрытия долгов по текущим доходам		0,65	0,8
Обеспеченность собственными средствами		0,21	0,26

ем стоимости внеоборотных активов на 5% и снижением оборотных средств. Их удельный вес в активе составил 31,2%. Основное финансирование производства идет в основном за счет кредиторской задолженности с заключения договоров финансововй аренды. Снижение кредиторской задолженности идет параллельно с уменьшением собственного капитала на 3,2%. В целом наблюдается высокая автономия предприятия и высокий удельный вес собственного капитала — 75,2% в пассиве баланса.

Соотношения показателей финансово-экономической деятельности предприятия за 2016—2015 гг. представлены в табл. 2.

Предприятие, как видно из данных табл. 2, находится в неустойчивом финансовом положении, выраженном в нарушении платежеспособности, уменьшении собственных оборотных средств, снижении доходности производства. Ухудшение финансового состояния повлияло на снижение уровня ликвидности по сравнению с прошлым годом, что наглядно продемонстрировано в табл. 3.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что на предприятии прослеживается следующая ситуация: оборотные средства находятся в пределах нижнего порогового значения, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства при условии своевременного проведения рассчетов с дебиторами, вследствие чего существует необходимость в диагностике возможности банкротства исследуемого предприятия и разработке

Таблица 3

Показатели ликвидности ПАО «Тучковский КСМ» за 2015—2016 годы

Liquidity position at Tuchkovsky Works in 2015—2016

Показатели	2016 г.	2015 г.
Индекс постоянного актива	0,9	0,8
Коэффициенттекущей ликвидности	1,1	1,3
Коэффициент быстрой ликвидности	0,9	1
Коэффициент автономии собственных средств	0,8	0,7

Таблица 4

Вероятность банкротства ПАО «Тучковский КСМ» с использованием двухфакторной Z-модели Э. Альтмана
Bankruptcy probability at Tuchkovsky Works in case of using the Altman Z Score

Показатели	Значение на:		
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12.2016
Коэффициент покрытия $K_п$ = (стр.1200)/(стр.1500)	0,97	1,36	1,26
Коэффициент финансовой зависимости $K_{фз}$ = (стр.1400 + 1500)/(стр.1700)	0,3	0,31	0,25
Значение *Z*	–1,41	–1,83	–1,73

мероприятий по финансовому оздоровлению.

В настоящее время для диагностики возможности банкротства предприятия используют целый ряд методов и критериев [3, 4, 7—10]. Чаще всего для этой цели в зарубежной и отечественной практике используют двухфакторную и пятифакторную *Z*-модели Э. Альтмана [13, 14]. При этом предпочтение отдается пятифакторной модели, адаптированной к российским условиям [9]. В табл. 4 и 5 представлены результаты диагностики возможности банкротства ПАО «Тучковский КСМ» за 2014—2016 гг. с использованием данных моделей.

Из данных, представленных в табл. 4, можно сделать вывод о том, что и на начало, и на конец анализируемого периода $Z < 0$. Это означает, что вероятность банкротства предприятия меньше 50%.

Из данных табл. 5 видно, что в 2014 г. $Z > 2{,}99$, что свидетельствует об очень низкой вероятности банкротства. В 2015 г. значение показателя стало ниже и достигло значения 2,62, что гово-

Таблица 5

Вероятность банкротства ПАО «Тучковский КСМ» с использованием пятифакторной Z-модели Э. Альтмана
Bankruptcy probability at Tuchkovsky Works in case of using the Altman Z Score

Показатели	Значение на:		
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Доля оборотных средств в активах $K_{об}$ = (стр.1200 — 1500)/(стр.1600)	-0,01	0,11	0,065
Коэффициент рентабельности активов $K_{ра}$ = (стр.2400)/(стр.1600)	0,38	0,04	0,003
Коэффициент рентабельности активов по балансовой стоимости $K_р$ = (стр.2300 + 2330)/(стр.1600)	0,39	0,06	0,002
Коэффициент покрытия по рыночной стоимости собственного капитала $K_п$ = (стр.1310 + 1350 + 1360)/(стр.1400 + 1500)	0,15	0,13	0,189
Коэффициент отдачи всех активов $K_о$ = (стр.2110)/(стр.1600)	1,52	2,16	1,341
Значение Z	3,42	2,82	1,336

рит о том, что возможность банкротства невелика. В 2016 г. ситуация значительно ухудшилась и вероятность банкротства стала весьма вероятной ($Z < 1{,}88$). Поэтому для финансового оздоровления предприятия необходимо использовать меры этапа досудебной санации.

В целом у ПАО «Тучковский КСМ» есть возможность для улучшения ситуации на этапе досудебной санации, так как его производство безубыточно, финансовая независимость высокая, за последний год увеличена стоимость вне оборотных активов, не было задержек с выплатой заработной платы.

Для финансового оздоровления предприятия, прежде всего, необходимо решить проблемы, возникшие с отсутствием сырьевой базы и приведшие к снижению валюты баланса в 2016 г. на 11,7%. Вывести предприятие из неустойчивого финансового положения можно за счет дальнейшего снижения дебиторской и кредиторской задолженностей, а также повышения его ликвидности и платежеспособности за счет стандартных мер в таких ситуациях (увеличения собственного капитала путем выпуска новых акций и использования нераспределенной прибыли, снижения вне оборотных активов путем продажи неиспользуемых основных средств, снижения себестоимости продукции, снижения сверхнормативных запасов и др.).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Федеральный* Закон от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
2. *Велесевич В. И.*, *Лихтерман С. С.*, *Ревазов М. А.* Планирование на горном предприятии: Учебное пособие для вузов. — М.: Изд-во «Горная книга», 2005. — 405 с.
3. *Ганицкий В. И.*, *Велесевич В. И.* Менеджмент горного производства: Учебное пособие для вузов. — М.: Изд-во МГГУ, 2004.
4. *Велесевич В. И.*, *Мельникова О. В.* Оценка возможности банкротства горнодобывающего предприятия // Горный информационно-аналитический бюллетень. — 2013. — № 2. — С. 323—331.
5. http: // www.t-ksm.ru/ Официальный сайт ПАО «Тучковский КСМ».
6. *Горелик О. М.* Финансовый анализ с использованием ЭВМ: Учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2017. — 270 с.
7. *Донцова Н. В.*, *Никифорова Н. А.* Комплексный анализ бухгалтерской отчетности: Учебное пособие. — М.: Дело и сервис, 2014. — 350 с.
8. *Донцова Н. В.*, *Никифорова Н. А.* Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: практикум. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело и сервис, 2015. — 160 с.
9. *Савицкая Г. В.* Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 608 с.
10. *Шеремет Д. А.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 374 с.
11. *Хеддервик К.* Финансово-экономический анализ деятельности предприятий: пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1996.
12. *Хэлферт Э.* Техника финансового анализа. 10-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 640 с.
13. *Altman E. I.* Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // Journal of Finance. 1968, pp. 589—609.
14. *Altman E. I.* Corporate Financial Distress. New York, 1983. ГИАБ

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Велесевич Владимир Иванович — кандидат технических наук,
профессор, e-mail: veiesevich@misis.ru,
ИЭУПП НИТУ «МИСиС».

ISSN 0236-1493. Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'. 2018. No. 12, pp. 199–207.

Financial recovery of a mine at different stages of crisis management

Velesevich V.I., Candidate of Technical Science, Professor, e-mail: veiesevich@misis.ru,
Institute of Economics and Management of Industrial Enterprises,
National University of Science and Technology «MISiS», 119049, Moscow, Russia.

Abstract. The procedures of financial recovery undertaken at different stages of crisis management in mining are analyzed. At the pretrial readjustment stage, the procedures agree with the decisions made by management of a properly functioning business, should aim at prevention of bankruptcy and are to be connected with business rehabilitation implemented by creditors, owners and investors. In case of the supervision stage, the above-listed measures could be added with conversion and reorganization of production, sale of ineffective stocks and shares in registered capital of other businesses, optimization of manpower and accumulation of authorized funds. At the stage of financial recovery, the related schedule and depth repayment profile are developed. In case of external management, the effective law on bankruptcy provides a specific list of activities, which can also include any measures meant for the stages of pretrial readjustment, supervision and financial recovery. The article presents a case study of financial recovery in terms of Tuchkovsky Works of Construction Materials. Based on the outcome of the financial analysis, the crisis management stage is identified and the recommendations on improvement of financial position are developed.

Key words: financial recovery, crisis management, financial position, financial analysis, readjustment, supervision, external management.

DOI: 10.25018/0236-1493-2018-12-0-199-207

REFERENCES

1. *Federal'nyy Zakon ot 26 oktyabrya 2002 goda № 127-FZ «O nesostoyatel'nosti (bankrotstve)»* [Federal Law No. 127-FZ on Insolvency (Bankruptcy) dated October 26, 2017].

2. Velesevich V.I., Likhterman S.S., Revazov M.A. *Planirovanie na gornom predpriyatii: Uchebnoe posobie dlya vuzov* [Planning at the mining enterprise: Higher educational aid], Moscow, Izd-vo «Gornaya kniga», 2005, 405 p.

3. Ganitskiy V.I., Velesevich V.I. *Menedzhment gornogo proizvodstva*: Uchebnoe posobie dlya vuzov [Mining production management: Higher educational aid], Moscow, Izd-vo MGGU, 2004.

4. Velesevich V.I., Mel'nikova O.V. Otsenka vozmozhnosti bankrotstva gornodobyvayushchego predpriyatiya [Mining company bankruptcy probability appraisal]. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*. 2013, no 2, pp. 323—331. [In Russ].

5. http: // www.t-ksm.ru/ Официальный сайт ПАО «Тучковский КСМ».

6. Gorelik O.M. *Finansovyy analiz s ispol'zovaniem EVM*: Uchebnoe posobie [Computer-aided financial analysis: Educational aid], Moscow, KNORUS, 2017, 270 p.

7. Dontsova N.V., Nikiforova N.A. *Kompleksnyy analiz bukhgalterskoy otchetnosti*: Uchebnoe posobie [Complex analysis of accounting books: Educational aid], Moscow, Delo i servis, 2014, 350 p.

8. Dontsova N.V., Nikiforova N.A. *Analiz bukhgalterskoy (finansovoy) otchetnosti*: praktikum, 5-e izd. [Analysis of accounting: Workshop, 5th edition], Moscow, Delo i servis, 2015, 160 p.

9. Savitskaya G.V. *Kompleksnyy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya*: Uchebnik [Complex analysis of business activity: Textbook], Moscow, INFRA-M, 2016, 608 p.

10. Sheremet D.A. *Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya*: Uchebnik. 2-e izd. [Analysis and diagnostics of financial and business activity: Textbook, 2nd edition], Moscow, INFRA-M, 2018, 374 p.

11. Kheddervik K. Finansovo-ekonomicheskiy analiz deyatel'nosti predpriyatiy: per. s angl. [Financial and economic analysis of enterprises: English–Russian translation], Moscow, Finansy i statistika, 1996.

12. Khelfert E. *Tekhnika finansovogo analiza*. 10-e izd. [Financial analysis techniques. 10th edition], Saint-Petersburg, Piter, 2003, 640 p.

13. Altman E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968, pp. 589—609.

14. Altman E.I. *Corporate Financial Distress*. New York, 1983.