

15

**ОПЫТ
ФИНАНСОВОГО
ОЗДОРОВЛЕНИЯ
НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ
КОМПАНИЙ «XYZ»**

Дисциплина:
«Финансовый анализ»
«Банковское дело»

Авторы:
Сагимбеков А.С.,
руководитель
проектной дирекции № 3
АО «Банк развития Казахстана»

Жантурин Б.М.,
заместитель руководителя
проектной дирекции № 3
АО «Банк развития Казахстана»

ГРУППА КОМПАНИЙ

Омарова Ботагоз является учредителем и президентом Группы компаний «XYZ». Именно она была ключевой фигурой становления группы как крупнейшего текстильного комплекса в Казахстане, системообразующего звена пилотного кластера по производству хлопчатобумажной пряжи и ткани. Группа компаний «XYZ» – это единственный комплекс предприятий, способный осуществлять полный производственный цикл от переработки хлопка-волокна до производства постельного белья, одежды и махровых изделий в широком ассортименте.

Каждое из предприятий Группы имеет свою специализацию. Так, производственные мощности АО «Y» позволяют производить пряжу, бельевую, одежду и махровую ткани. АО «X», в свою очередь, ориентировано на выпуск двух видов пряжи и готовых швейных изделий. При этом данное акционерное общество является основной доходообразующей Компанией, на балансе которой имеются прядильная и швейная фабрики, хлопкоочистительный завод в Южном регионе Казахстана.

Производимые АО «Y» х/б ткани, за исключением части махровой ткани, будут продаваться АО «X». При этом 50% махровой ткани, незначительный объем пряжи и отходы хлопкопрядения будут реализовываться на рынок. Предприятие располагает прядильным и ткацким производствами.

В настоящее время Группа ориентирована на выпуск профессиональной и корпоративной одежды под гарантированные заказы. Основными покупателями швейной продукции одежной группы выступают производственные компании квазигосударственного сектора, такие как АО «НК «Казахстан темир жолы», АО «НК «КазМунайГаз», АО «НК «Казахтелеком» и другие. Основными потребителями пряжи являются текстильные предприятия России, Турции, Евросоюза.

Производство постельного белья и махровых изделий ориентировано в основном на конечных потребителей стран ЕАЭС и Евросоюза.

Ботагоз обратилась в АО «Банк развития Казахстана» с целью привлечения заемных средств на строительство комплекса и закуп оборудования (оборудование для АО «Z» было закуплено в 2009 году, однако еще не было установлено и простаивает в контейнерах). АО «Z» будет производить пряжу и бельевую ткань (преимущественно сатин жаккардовый). В свою очередь, всю х/б ткань АО «Z» поставит АО «X». Товарная пряжа будет реализована на экспорт. После запуска предприятие будет иметь современное прядильное и ткацкое производства. При этом покраска и отделка ткани будут осуществляться на производственных мощностях АО «Y».

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ

В период с 2003 по 2008 год Ботагоз обратилась в АО «Банк развития Казахстана» (далее – Банк) для финансирования строительства заводов и организации производства. В результате Банком были профинансированы предприятия группы компаний «XYZ» на сумму 178 млн долл. США для реализации инвестиционных проектов по производству пряжи, хлопкового волокна, выпуску готовых хлопчатобумажных тканей и швейных изделий.

С 2009 года по текущий момент все займы, выданные Банком, находятся на просрочке. В период 2009–2013 гг. Банком неоднократно проводилась реструктуризация задолженности, однако группа «XYZ» не выполняла условия данной процедуры.

Основными причинами выхода на просрочку являются:

- **Потери при росте курса доллара США в 2008–2009 годах.** Закупка значительной части хлопкового волокна, составляющего более 70% в структуре себестоимости пряжи, выпускаемой Группой, осуществлялась в долларах США. При этом реализация готовой продукции осуществлялась в евро (около 50%), российских рублях (около 40%) и тенге (10%). В конце 2008 – начале 2009 года казахстанский тенге и российский рубль девальвировали по отношению к доллару США более чем на 30%.
- **Работа на закупленном перед кризисом дорогим сырье.** Весной 2008 года АО «Y» и АО «X» закупили годовой запас хлопка-волокна по цене около 1 445 долл. США за тонну (65,5 цента за фунт). В последующие 9 месяцев цены на хлопок снижались, на фоне развития мирового финансового кризиса, достигнув минимума в 51 цент за фунт в марте 2009 года. В результате реализация продукции, изготовленной из закупленного ранее дорогого сырья, стала для Группы убыточной. В целях минимизации убытков она начала использовать для производства сырьевую смесь с использованием более дешевого (за счет худшего качества) хлопка-волокна, что привело к необходимости перенастройки технологического процесса и снижению производительности оборудования.
- **Падение спроса на продукцию в 2009–2010 годах.** В результате разразившегося мирового финансового кризиса существенно сократился спрос на пряжу и швейную продукцию на международных рынках. В результате объем продаж швейных изделий в АО «X» в 2009 году упал на 42%, объем реализации товарной пряжи в АО «Y» – на 15%.
- **Значительное время простоя производственных мощностей в 2009 году.** Кроме отмеченных выше простоев по причине перенастройки оборудования, в 2009 году

Группа была вынуждена полностью приостановить производство в АО «У» более чем на 2 месяца для монтажа 28 новых ткацких станков. В феврале 2009 года на 15 дней было остановлено производство на обоих предприятиях по причине замены силового кабеля. При этом в структуре производственной себестоимости Группы почти 20% составляют условно-постоянные затраты (включая расходы на электроэнергию, заработную плату и амортизационные отчисления). При низкой загрузке производства бизнес Группы становится убыточным.

- **Рост цен на электроэнергию.** Ежегодный темп роста расходов на электроэнергию в Казахстане в 2008-2010 годах составил 16%. При этом расходы на электроэнергию составляют порядка 10% в структуре себестоимости товарной пряжи и 15% – в тканях.
- **Резкий рост цен на сырье в течение 2-го полугодия 2010 – начала 2011 года.** После восстановления весной 2010 года мировые цены на хлопок начали стремительно расти и достигли в марте 2011 года уровня 2,3 долл. США за фунт. В результате понесенных ранее убытков Группа к этому времени уже не располагала оборотными средствами, необходимыми для закупки сырья по такой цене, и была вынуждена полностью остановить производство. При этом не представлялось возможным заменить импортное сырье отечественным, пусть и худшего качества. Весь хлопок, собранный в 2010 году в РК, был полностью выкуплен государственным хлопкоочистительным заводом и экспортирован на внешние рынки. Таким образом, отечественные текстильные предприятия остались без сырья.
- **Невозможность своевременного запуска проекта АО «Z» из-за понесенных потерь.** Строительство производственного комплекса предполагалось за счет собственных средств. Однако ввиду понесенных Группой потерь в период финансового кризиса строительство было законсервировано.
- **Слабая квалификация управленческого персонала.** Менеджмент Компании не имел компетенции для правильного управления процессом закупа хлопка-волокна, что привело к значительным убыткам в случаях колебания цены на хлопковое волокно. Неспособность менеджмента своевременно реагировать на кризисные явления, управлять денежным потоком для минимизации кассовых разрывов, организовывать работу с банками в целях получения дополнительного финансирования оборотного капитала, хеджировать валютные и ценовые риски в итоге привели к фактической гибели предприятия.

Текущая ситуация

В 2013 году Группа не вела операционной деятельности, предприятия простаивают с 2010-2011 гг.

Производственный персонал был отправлен в неоплачиваемый отпуск.

Имеются существенные задолженности перед налоговыми службами и поставщиками сырья. Текущие акционеры не имеют возможности оплатить задолженности.

Основные финансовые показатели группы:

В млн долл. США	2013
Текущая задолженность, в т. ч.	318
<i>ОД</i>	96

В млн долл. США	2013
<i>Просроченный ОД</i>	90
<i>Просроченные %</i>	75
<i>Неустойки и штрафы</i>	57
<i>Залоговая стоимость обеспечения</i>	48

В млн долл. США	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Доходы	41	40	26	1	1	3
Валовая прибыль	-1	0	-2	0	0	1
Операционная прибыль	11	-18	-7	-3	-4	-7
ЕВТ	6	-24	-14	-22	-22	-25
Чистая прибыль/убыток	6	-28	-17	-23	-22	-25

Текущий график погашения займов

В млн долл. США	2014	2015	2016	2017	2018
Основной долг	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2
Просроченный ОД, % и штрафы	-	-	-	-	222
Итого	19,2	19,2	19,2	19,2	241,2

Пути возврата средств Банка

В конце 2013 года в Банке обновилось руководство, пост заместителя председателя правления занял Айдар Атбасаров, курирующий проектный блок. Он ознакомился с текущим кредитным портфелем и определил одной из основных своих задач улучшение его качества. Одним из крупнейших проблемных клиентов Банка является группа компаний «XYZ». Айдар поручил директору департамента Ержану Калиеву продумать различные пути работы с проблемной задолженностью предприятия. Через несколько дней на совещании Ержан предложил следующие варианты работы с проблемной задолженностью.

1. Реализация залогового обеспечения

ПЛЮСЫ:

- высокая вероятность возврата Банком выданных средств в размере, не превышающем залоговую стоимость обеспечения.

МИНУСЫ:

- размер возврата выданных средств ограничен залоговой стоимостью обеспечения;
- перед реализацией залогового обеспечения необходимо провести долгую процедуру банкротства;

- ликвидация системообразующего текстильного предприятия, сокращение рабочих мест;
- значительный общественный резонанс.

2. Реструктуризация путем продления сроков, прощения части задолженности и пр.

ПЛЮСЫ:

- возможность возврата всех выданных средств в случае успешной реструктуризации;
- сохранение предприятия и рабочих мест.

МИНУСЫ:

- увеличение сроков возврата долга и прощение части задолженности.

3. Комплексный подход в реабилитации предприятия путем передачи задолженности в АО «Инвестиционный фонд Казахстана» (как компании, имеющей инструменты и ресурсы для реабилитации), дальнейшее финансирование Банком.

ПЛЮСЫ:

- участие АО «Инвестиционный фонд Казахстана» в операционной деятельности Группы;
- вероятность оздоровления предприятия путем дополнительного финансирования.

МИНУСЫ:

- в случае провала реабилитации невозвратной может оказаться большая часть выданных средств.

ВОПРОСЫ

1. Какой из предложенных вариантов возврата средств Банка наиболее правильный?
2. Основываясь на предоставленной информации, в случае реабилитации предприятия какие риски вы видите?
3. Каким образом необходимо структурировать сделку для целей минимизации рисков в случае реабилитации предприятия?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz