



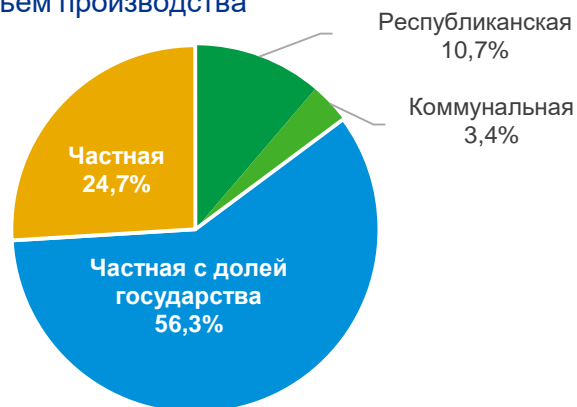
Долг, ликвидность и производство

14 февраля 2019

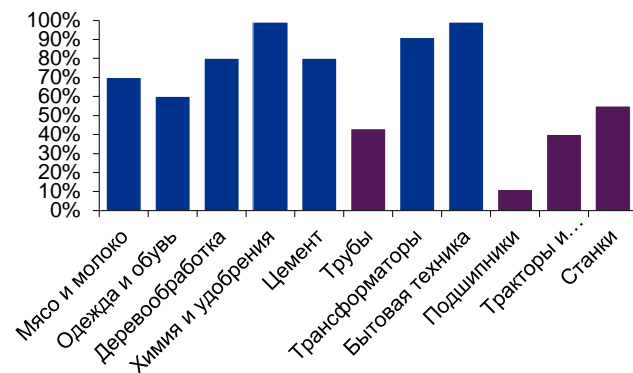
Структура промышленности Республики Беларусь

Формы собственности

Объем производства

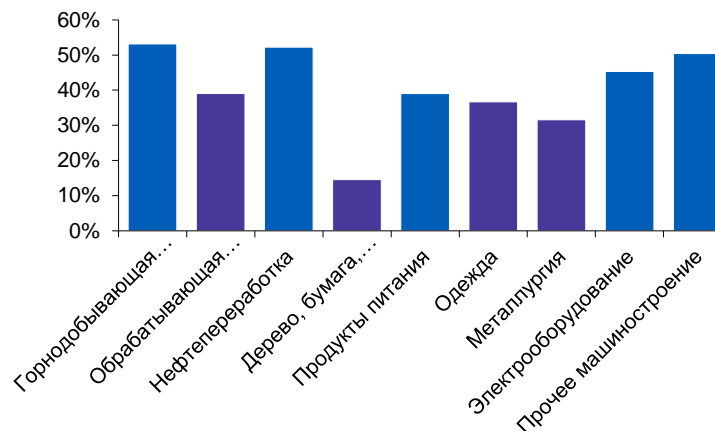


Загрузка мощностей



Износ основных фондов

В целом по экономике 40,7%



	Рентабельность	
	Доля продаж	Доля убыточных предприятий
Промышленность всего	9.40%	21.30%
Государственная	7.40%	7.60%
Частная с долей государства более 50%	10.20%	26.40%
Частная	9.80%	20.90%
Иностранная	12.30%	38.30%

Источник: Статистический сборник «Промышленность Республики Беларусь», НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАТИСТИЧЕСКИЙ КОМИТЕТ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ, Минск, 2018 год

Усиливается внимание руководства страны и банковского регулятора к эффективности предприятий

«Недозагрузка производственных мощностей, неоптимальный ассортимент, низкая производительность труда»

Глава государства отмечает, что на некоторых гос. предприятиях имела место несвоевременная модернизация, неправильная кадровая политика, загрузка устаревших мощностей не превышала 10%»

Государственная программа развития машиностроительного комплекса Республики Беларусь на 2017 – 2020:

«К замедляющим факторам развития промышленных предприятий машиностроения правительство относит: недостаточный уровень конкурентоспособности продукции машиностроения; низкую производительность труда по сравнению с лидерами мирового машиностроения, определяемая избыточной рабочей силой; недостаточный уровень технического обслуживания и послепродажного сервиса машиностроительной продукции».

Высокая кредитная нагрузка, существенная доля кредитов – в «твердых» валютах (Евро, доллар США)

Глава Нацбанка П. Каллаур: «...Немало госпредприятий, доминирующих в экономике, имеют слабые финансовые показатели и несут повышенную долговую нагрузку. Также в большей части в валюте. Поэтому курсовая волатильность создает для таких компаний дополнительные финансовые риски, а для государства – фискальные, так возникает потенциальная необходимость вливания дополнительного капитала в проблемные активы, выполнения гарантий по кредитам и эмиссии долговых ценных бумаг в обмен на передачу кредитной задолженности.»

Конвертация долга в рубли позволила бы сбалансировать кредитный портфель и минимизировать валютные риски, но ставки по рублевым кредитам, как правило, существенно превышают ставки по кредитам в твердой валюте, и большинство предприятий не сможет обслуживать долг по рублевым ставкам

«...Немало госпредприятий, доминирующих в экономике, имеют слабые финансовые показатели и несут повышенную долговую нагрузку....

...Задолженность государственных предприятий по кредитам банкам составляет 16, 2 млрд бел. руб. на 1 сентября 2018 г, из нее просроченная задолженность – 1,2 млрд бел. руб. При этом просроченная задолженность госпредприятий выросла в отношении год к году на 54%...»

Неоптимальный уровень оборотного капитала, обусловленный, в том числе, недостаточным вниманием к управлению запасами и дебиторской задолженностью

Национальный статистический комитет Республики Беларусь:

«...75,7% всей просроченной дебиторской задолженности, накопившейся в экономике, пришлось на предприятия с государственным капиталом. Просроченная дебиторская задолженность составила 6,4 млрд. руб.... Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства по организациям государственной и с долей государственной собственности в Республике Беларусь составляет 47,8%»



Перед многими предприятиями стоят долгосрочные задачи:

- Пересмотра долгосрочной стратегии, возможно – комплексной трансформации бизнеса от закупок и операционных процессов до покупателей, ассортиментного ряда и рынков присутствия
- Повышения инвестиционной привлекательности для того, чтобы иметь возможность финансировать бизнес не за счет государственного и квази-государственного долга, а за счет акционерного и долгового капитала на рыночных условиях

В краткосрочной перспективе предприятиям необходимо улучшить текущие денежные потоки, чтобы предотвратить дальнейшее увеличение долга, получить возможность финансировать капитальные вложения и обслуживание долга текущими операционными потоками, и привести график погашения долга к реалистичному виду, сообразно реальным доходам бизнеса

Утверждена Программа деятельности Правительства Республики Беларусь на 2018–2020 годы

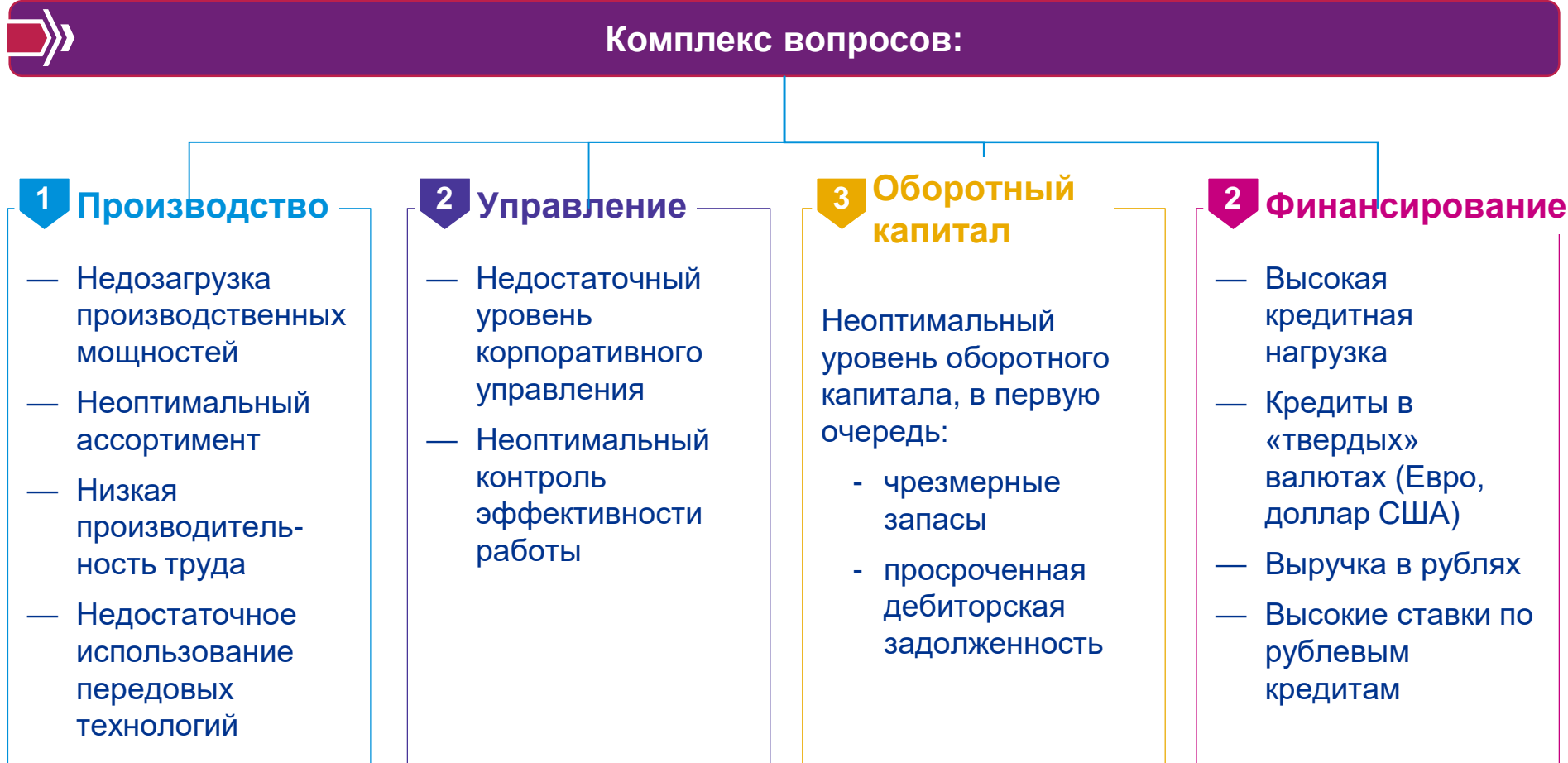
Соответствующее решение закреплено постановлением от 31 октября 2018 г. № 774.

Совет Министров утвердил Программу деятельности Правительства Республики Беларусь на 2018–2020 годы.

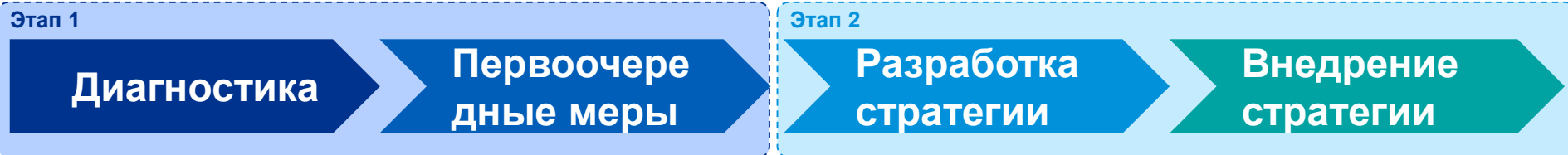
Недостаточно высокий уровень корпоративного управления, в том числе в части производственных технологий и показателей эффективности

Государственная программа развития машиностроительного комплекса Республики Беларусь на 2017 – 2020. Утвержденные задачи для промышленного комплекса: повышение эффективности управления промышленным комплексом на основе внедрения передовых практик корпоративного управления, совершенствование холдинговых структур; внедрение современных систем управления качеством продукции и цифровых технологий; выход на проектную мощность предприятий, ранее завершивших крупные инвестиционные проекты, обеспечение оптимальной загрузки модернизированных мощностей; обеспечение финансовой устойчивости, реструктуризация и снижение накопленных долгов предприятий; снижение всех видов затрат; снижение уровня просроченной дебиторской задолженности; выход на проектную мощность предприятий, ранее завершивших крупные инвестиционные проекты

В сухом остатке



Двухступенчатый подход



Нужно сделать

- Анализ платежного календаря на 13 недель
- Глубокий анализ состояния деятельности компании
- Анализ перспектив
- Оценка качества менеджмента и финансовой службы

- Среднесрочная реструктуризация долга
- Оптимизация оборотного капитала
- Оптимизация ликвидности

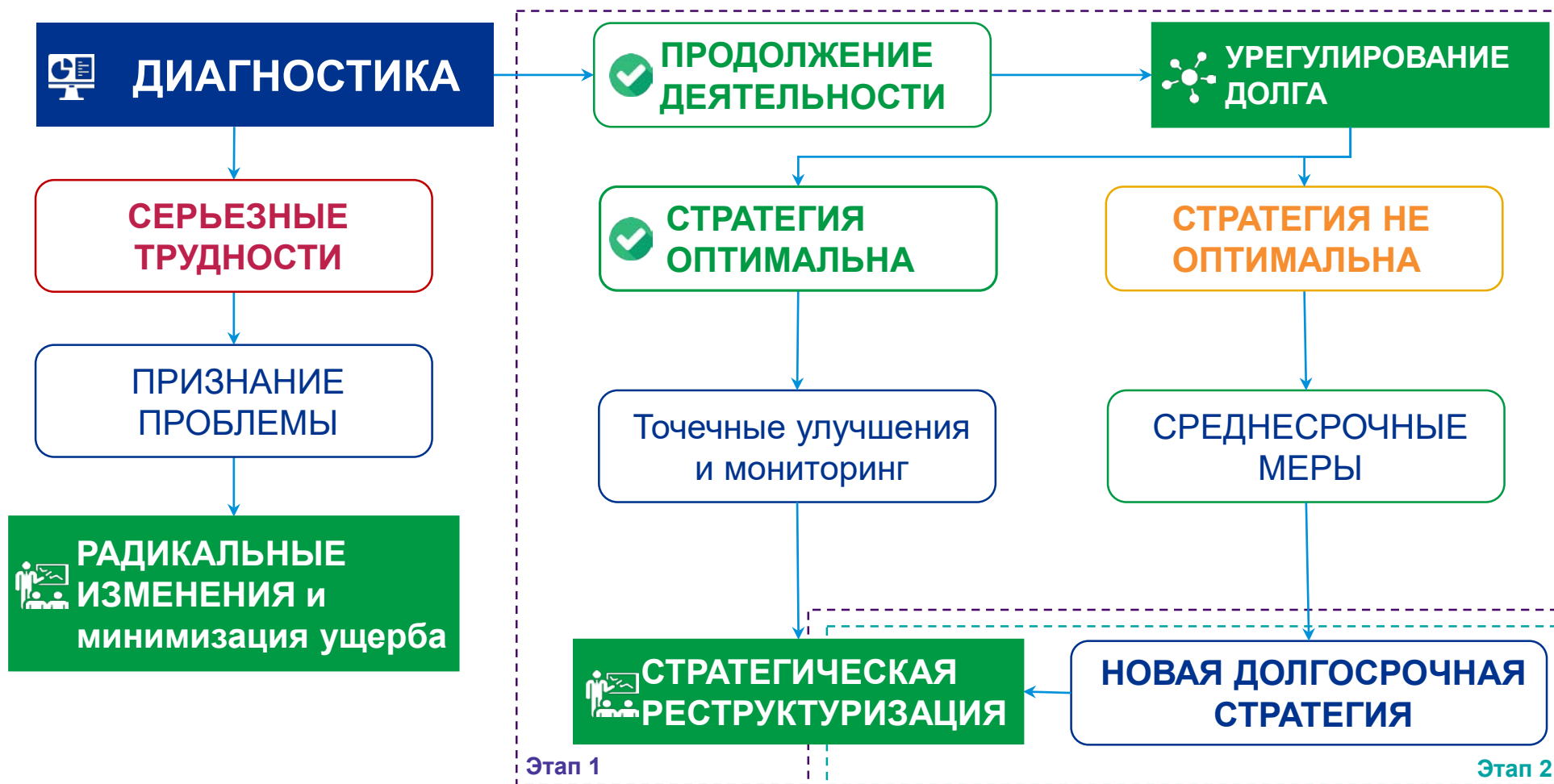
- Анализ возможностей, с учетом рынка и специфики компании
- Просчет стратегических опций на модели
- Выбор опции
- Дорожная карта на 3-6 месяцев

- Создание проектного офиса, координирующего внедрение стратегии
- Внедрение мер в соответствии с дорожной картой
- Регулярный отчет об исполнении и корректировка при необходимости

Результат



По итогам диагностики принимается решение по дальнейшей работе:



Стратегическая реструктуризация:



ДОЛЖНА:

- Не перекладывать кредитную нагрузку на будущее, а планомерно ее сокращать
- Стимулировать повышение эффективности деятельности Компании
- Стимулировать принятие сложных решений: например, поиск инвестора и продажу активов
- Создавать эффективные механизмы контроля ситуации в Компании со стороны кредиторов



РИСКИ:



Псевдо-простые решения

Очередная пролонгация долга:

- Можно «не платить сейчас», **НО**
- Не стимулирует повышение эффективности
- Не препятствует выводу денег и активов
- Не дает возможности кредитору объявить дефолт, если ситуация в бизнесе ухудшается
- Не позволяет создать работающую систему контроля



Непризнание проблемы

И компания, и кредиторы должны признать, что:

- Есть системная проблема в деятельности
- Для решения проблемы потребуются деньги и время
- Успех не гарантирован



Неготовность менять стратегию

Возможно, потребуются радикальные перемены в деятельности:

- Выход на новые рынки
- Изменение продуктовой линейки
- Изменение системы закупок и продаж
- Изменение структуры корпоративного управления



Контактная информация



Андрей Митрофанов

Партнер

+7 495 937 44 44 # 12832

AMitrofanov@kpmg.ru



Наталья Дорошенкова

Директор

+7 495 937 44 44 #13136

+7 963 655 59 32

ndoroshenkova@kpmg.ru



kpmg.ru



kpmg.com/app

© 2019 КПМГ Эдвайзеры, иностранное общество с ограниченной ответственностью и фирма-член сети независимых фирм КПМГ, входящих в состав КПМГ Интернейшнл Кооператив («КПМГ Интернейшнл»), ассоциации, созданной по законодательству Швейцарии. Предложение вступает в силу во всех отношениях только после обсуждения, согласования и подписания соответствующего договора. KPMG International не оказывает профессиональных услуг клиентам. Ни одна из фирм – членов сети КПМГ не имеет полномочий связывать обязательствами перед третьими лицами KPMG International или любую из фирм – членов сети КПМГ, равно как и KPMG International не вправе связывать такими обязательствами ни одну из фирм – членов сети КПМГ.

КПМГ оставляет за собой право (1) изменять условия настоящего предложения по завершении стандартных процедур по управлению рисками, включающих в себя акцептование клиента и предлагаемых услуг и отсутствие конфликта интересов; (2) согласовывать и заключать договоры на оказание услуг, включающие общие условия ведения бизнеса компании КПМГ.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.