

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, ген. директор
ООО «ТД Травники-Ойл»
_____ А.Ю. Смачный
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент
_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Совершенствование антикризисного управления предприятия
автотранспортного обслуживания «Травники-Ойл»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.120/300 ВКР

Руководитель,
доцент, к.п.н.
_____ В.В. Журавлев
« ____ » _____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ – 452
_____ Л.А. Старков
« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ М.Г. Трубеева
« ____ » _____ 2019 г.

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»
Направление Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова

_____ 2019 г.

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу студента

Старков Лев Андреевич

Группа ЭУ- 452

1 Тема бакалаврской работы Совершенствование антикризисного управления предприятия автотранспортного обслуживания ООО «Травники- Ойл», утверждена приказом по университету от _____ № _____

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____ 2019 г.

3 Исходные данные к работе отчетность ООО «Травники-Ойл»: отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс за 2016–2018 гг., статистические данные.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

Теоретические аспекты антикризисного управления в организации.

Исследование опыта антикризисного управления на предприятиях занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива.

Направления совершенствования антикризисного управления ООО «Травники-Ойл». 5 Иллюстративный материал плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Альбом иллюстраций, Презентация Microsoft PowerPoin.

6 Календарный план

Наименование этапов Бакалаврской работы	Срок выполнения этапов	Отметка о выполнении
Введение, обзор литературы, актуальность выбранной темы	04.02 – 25.02.2019 г.	
Аналитическая часть	26.02-10.03.2019 г.	
Экономическая часть	11.03-21.04.2019 г.	
Организационная часть	22.04-20.05.2019 г.	
Готовность к предзащите (70% готовности)	20.05-24.05.19г.	
Предварительная защита	28.05- 30.05.2019	
Нормоконтроль		
Допуск к защите		
Получение рецензии, отзыва		
Защита бакалаврской работы		

Зав. кафедрой _____ Т.А. Худякова 2019 г.

Руководитель проекта _____ В.В. Журавлев 2019 г.

Студент-дипломник _____ Л.А. Старков 2019 г.

АННОТАЦИЯ

Старков Л.А. Совершенствование антикризисного управления предприятия автотранспортного обслуживания ООО «Травники-Ойл». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ПЭ, ЭУ-452 2019, 92 с., 23 ил., 44 табл., библиогр. список – 81 наим., 5 приложения, 16 л. раздаточного материала ф. А4.

В теоретическом разделе выпускной квалификационной работы исследованы теоретические аспекты антикризисного управления в организации, описана методика оценки эффективности управления на предприятиях автотранспортного обслуживания. В аналитическом разделе проведено сравнение отечественного и зарубежного опыта антикризисного управления на предприятиях автотранспортного обслуживания, дана оценка имущественного положения ООО «Травники-Ойл», проанализирована эффективность управления деятельностью ООО «Травники-Ойл» и выявлены основные проблемы в управлении.

В проектном разделе выпускной квалификационной работы предложены мероприятия по антикризисному управлению ООО «Травники-Ойл», оценен экономический эффект от их внедрения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Сущность и понятие антикризисного управления.....	9
1.2 Методы антикризисного управления.....	15
1.3 Антикризисное управление на предприятиях, занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива....	23
2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЗАНИМАЮЩИХСЯ ОПТОВОЙ ПРОДАЖЕЙ ТВЕРДОГО, ЖИДКОГО И ГАЗООБРАЗНОГО ТОПЛИВА.....	31
2.1 Анализ зарубежного опыта развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта	31
2.2 Исследование российского опыта развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта.....	36
2.3 Анализ антикризисного управления ООО «Травники-Ойл».....	41
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «ТРАВНИКИ-ОЙЛ».....	59
3.1 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления ООО «Травники-Ойл».....	59
3.2 Прогнозная оценка эффективности антикризисного управления..	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Зарубежный опыт развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта	83

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отечественный опыт развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Баланс ООО «Травники Ойл».....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Финансовые результаты ООО «Травники Ойл».....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Анализ состава и структуры финансовых ресурсов ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.	90

ВВЕДЕНИЕ

Каждое коммерческое предприятие в условиях рыночной экономики стремится к наилучшим результатам финансовой деятельности – повышению прибыльности и рентабельности, и стремится стать конкурентоспособным.

Повышение рентабельности деятельности торгового предприятия возможно как за счет роста его доходов, в том числе и основного вида доходов – реализованных торговых надбавок так и за счет оптимизации расходов предприятия. В современных условиях жесткой конкуренции на потребительском рынке при одновременном падении покупательской способности населения, предприятия торговли не имеют возможности существенного увеличения торговой надбавки, так как это приводит к росту розничных цен и снижению конкурентоспособности предприятия. Поэтому в современных условиях все большее значение приобретает эффективное антикризисное управление.

Антикризисное управление современных предприятий характеризуется выбором и применения оптимального метода и способа финансового оздоровления. Способы финансового оздоровления в конкретной организации, зависят от состояния и уровня кризиса финансов. Степень финансовой несостоятельности фирмы можно определить на основании результата оценки значений финансового и экономического положений.

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность оплачивать свои обязательства. Финансовая работа на предприятии направлена, прежде всего, на создание достаточных ресурсов для развития, для цели обеспечения повышения рентабельности, инвестиционной привлекательности предприятия, т.е. улучшения финансового состояния за счет эффективного антикризисного управления. Финансовое состояние предприятия может быть, устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным.

Актуальность выбранной темы работы состоит в том, что для недопущения банкротства предприятия, важно при помощи финансового анализа своевременно

выявить и устранить недостатки в финансовой деятельности и искать резервы улучшения платежеспособности.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие автотранспортного обслуживания ООО «Травники-Ойл».

Предметом выпускной работы является антикризисное управление на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию антикризисного управления на предприятии автотранспортного обслуживания.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать ряд задач:

- охарактеризовать сущность и понятие антикризисного управления;
- описать методы антикризисного управления;
- раскрыть методику оценки стратегического управления на предприятиях занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива;
- исследовать зарубежный опыт развития предприятий, занимающихся продажей топлива для транспортных средств;
- исследовать отечественный опыт антикризисного управления;
- провести анализ эффективности управления деятельностью ООО «Травники-Ойл» и выявить основные проблемы в управлении деятельностью компании.
- разработать мероприятия по совершенствованию эффективности антикризисного управления ООО «Травники-Ойл».

При написании выпускной квалификационной работы использованы такие методы исследования: группировка, индукция, методология абсолютной и относительной разницы, сравнения, дедукции, цепные подстановки.

Теоретическую и методическую основу для проведенного исследования составили: постановление Правительства РФ, Министерства финансов РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, труды отечественных и зарубежных авторов по проблеме улучшения финансового состояния предприятия. Особую ценность при исследовании составили труды российских ученых, таких как Васильева Л.С., Ветров А. А., Виханский О.С., Глушецкий А.А. , Ефимова О.В.,

Жуков В.Н., Ковалев В.В., Коротков Э.М., Ларионов И.К., Патласов О.Ю., Савицкая Г.В., Мельник М.В. Мазурова И.И. Шаймиева Э.Ш., Уткин Э.А. и др.

Информационная база исследования – бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Травники-Ойл», ресурсы сети Интернет.

В качестве методической основы работы были обобщены методические рекомендации по повышению эффективности логистических процессов, монографии и научная литература, публикации в периодической печати.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, которая может быть использована в антикризисном управлении предприятием ООО «Травники-Ойл».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы.

Во введении представлена: актуальность темы, объект, предмет, задачи работы, методическая и теоретическая основа.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты антикризисного управления предприятием, дана характеристика сущности и понятию антикризисного управления, описаны методы антикризисного управления, раскрыта методика оценки стратегического управления на предприятиях занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива.

Во втором разделе проведено сравнение отечественного и зарубежного опыта развития предприятий, занимающихся продажей топлива для транспортных средств на предприятии, проведён анализ эффективности управления деятельностью ООО «Травники-Ойл» и выявлены основные проблемы в управлении деятельностью компании.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию эффективности антикризисного управления ООО «Травники-Ойл», рассчитан экономический эффект от их внедрения.

В заключении представлены основные выводы по проведенному исследованию.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и понятие антикризисного управления

В российской действительности, термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Причина появления термина заключена в формировании российской экономики нового типа и нахождения России в зоне кризисного развития. При этом, из финансового кризиса предприятие способно вывести только новая система управления.

В современной экономической литературе есть несколько дефиниций «антикризисного управления».

Ларионов И.К. даёт такое определение: антикризисный менеджмент – это совокупность систем управления, подразумевающая системный и комплексный характер, который направлен на предотвращение / устранение негативных явлений для предприятия, с учётом использования общего потенциала менеджмента, разработки и реализации стратегии, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и улучшить рыночные позиции [30, с.43].

На любом этапе развития деятельности предприятия существует опасность кризиса даже тогда, когда кризиса фактически нет. Это связано с тем, что существует управленческий риск, при котором социально-экономическая система циклично развивается, изменяются потребности и интересы, но не меняется отношение управляемых и неуправляемых процессов. Поэтому, по мнению некоторых современных отечественных авторов, социально-экономическое управление системой должно быть всегда антикризисным в определенной мере. Следовательно, антикризисное управление определим как управленческая деятельность, при которой определенным образом поставлена оценка предвидения вероятности кризиса, при этом анализируют симптоматику, происходит разработка путей снижения отрицательного последствия кризиса и используют резервы для перспективного развития.

С позиций стратегического менеджмента, антикризисное управление следует

начинать не с оценки статей баланса и осуществления оперативных мер по недопуску несостоятельности, а с периода определения миссии и цели предприятия, поддержания стратегических ресурсов, способных обеспечить конкурентное преимущество фирмы продолжительный период, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Черненко В.А. считает, что антикризисное управление – это [70, с. 109]:

- оценивание состояния микро и макросреды и разработка миссии организации;
- анализ финансового механизма причин возникновения кризисной ситуации и создание системы мониторинга внешней и внутренней сред предприятия с для оперативного обнаружения «слабого сигнала» угрозы наступления кризиса;
- стратегический контроль за экономической деятельностью и разработка стратегии предотвращения коммерческой несостоятельности;
- оперативное оценивание и анализ финансового состояния организации, для выявления степеней вероятности банкротства;
- выработка эффективной поведенческой стратегии в условиях наступления кризиса и вывода из негативной позиции предприятия;
- постоянный контроль за рисками деятельности и осуществление мер по их минимизации.

Это трактование сущности антикризисного управления выявляет его опережающую и предотвращающую направленность.

Шаймиева Э.Ш. и Уткин Э.А. в антикризисном управлении придают основное значение условию предотвращения несостоятельности и неплатежеспособности предприятия, для этого ими предлагается её дефиниция: антикризисное управление – это [76; 80]:

- фактор возникновения кризисной ситуации на предприятии - диагностика;
- анализ внешней среды и оценка потенциальных конкурентных преимуществ для выбора стратегии развития предприятия;
- бизнес-прогнозирование увеличения конкурентных преимуществ для мер по финансовому оздоровлению предприятия;

– разработка путей выхода из кризисной ситуации и контроль за их выполнением.

Мы считаем, что правильней рассматривать антикризисное управление как совокупность системы, имеющей элементы, представленные на рисунке 1.

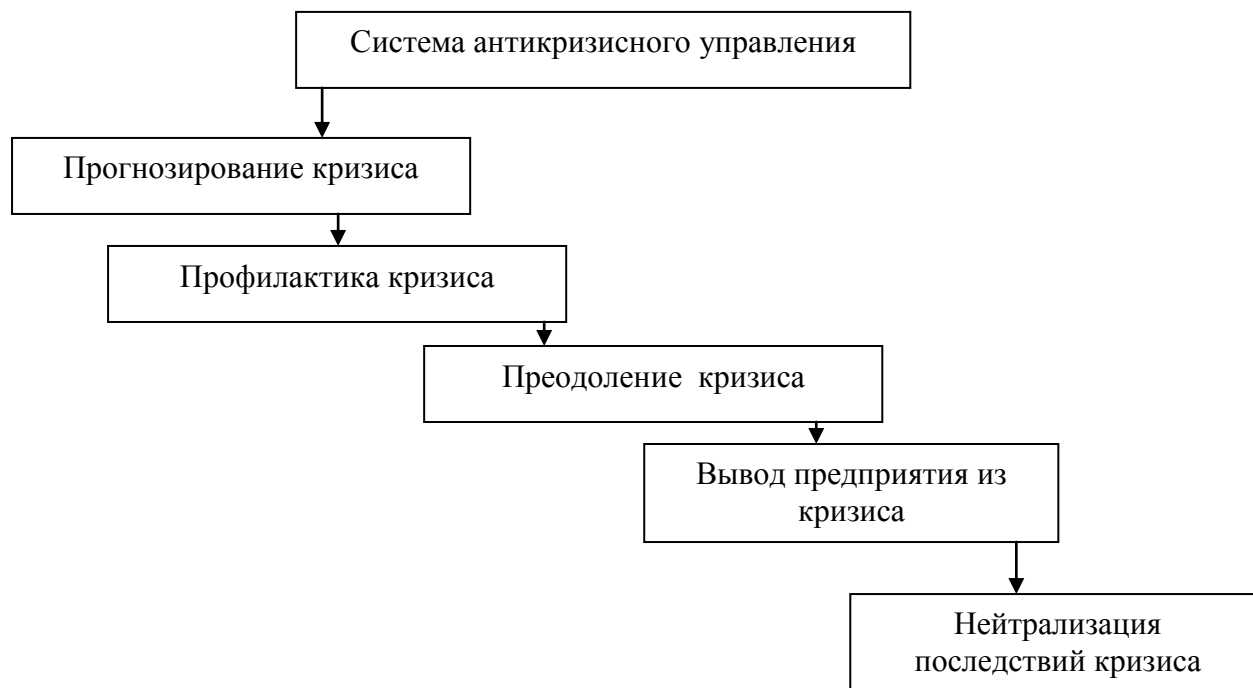


Рисунок 1 – Система антикризисного управления

Сущность антикризисного управления заключена в направленном воздействии на предприятие для своевременности профилактики банкротств, а если предприятие уже находится в кризисной ситуации – в своевременном выводе из него.

Круглов М. И. считает, что, антикризисное управление – это совокупность управленческих мер по предупреждению, оценке вероятности, нейтрализации и преодолению причин кризисных явлений [35, с. 258].

Данное определение является самым комплексным, которое и предложено принять за основу.

Термин антикризисное управление имеет два смысловых значения - широкое и узкое. В широком смысле понимается как системное управление каким-то объектом деятельности на определённом уровне экономики, как способ противодействия кризисному явлению.

В узком смысле понимается как механизм организационно-управленческих

мероприятий в соотношении конкретного предприятия, которое близко к состоянию кризиса, который, как правило, выражен в неспособности к оплате.

Банкротство в практической деятельности является итогом кризисного финансового развития предприятия – когда оно проходит путь от однократной неспособности удовлетворять требования кредитора, до устойчивой, в том числе когда не могут своевременно оплачиваться обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Тогда организации предстоит процедура продажи имущества или ликвидация, для расчетов с кредитором (процедура банкротства).

Большее значение для антикризисного управления имеет факт установления финансовой несостоятельности на основе анализа финансового состояния.

Интерпретация подхода к толкованию сущности «финансовое состояние» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к раскрытию понятия финансового состояния

Автор	Понятие финансового состояния
Грязнова А. Г. [65, с. 159]	Способность предприятия рассчитаться по своему краткосрочному и долгосрочному обязательству
Ветров А. А. [20, с. 56]	Эффективность использования предприятием ресурсов для обеспечения способности оплачивать обязательства и финансового равновесия
Глушецкий А.А. [22, с. 72]	Статический элемент платежеспособности, запечатленный в момент времени и пригодный только для ретроспективного анализа
Ковалев [37, с. 203]	Состояние актива предприятия и источников его финансирования в процессе формирования, распределения и применения финансов
Савицкая, Г.В. [58, с. 202]	Экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени

Финансовое состояние предприятия заключается в привлечении, размещения и использования финансовых ресурсов: денежные средства, поступившие за реализованную продукцию, кредиты банка и займы, временно привлеченные средства; задолженность поставщикам и прочим кредиторам [9, с. 44].

Так, финансовое состояние – это комплексное понятие, сущность которого определяется наличием и потоком финансовых ресурсов от хозяйственной

деятельности, что отражается в статьях бухгалтерского баланса.

Характеристики финансового состояния предприятия в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики финансового состояния предприятия

Характеристика финансового положения	Сущность
Устойчивость	Одна из характеристик соответствий структуры источника финансирования структуры актива. В отличие от платежеспособности, оценивающей оборотный актив и краткосрочное обязательство, финансовая устойчивость может быть определена на основании отношения разного вида источника финансирования и соответствия его структуре активов.
Платежеспособность	Возможность своевременно оплатить свои обязательства. Это главный показатель стабильности финансового положения. Сущность платежеспособности следует понимать как достаток у предприятия денежных средств и денежных эквивалентов, которые могут быть направлены на расчет срочной кредиторской задолженности
Ликвидность	Способность быстро и без проблем превращать материальные ценности в денежные средства, эквиваленты для оплаты долга, проведения оплат с поставщиками, осуществление сделок, а также для стратегий предприятия. Ликвидные материальные активы свой номинал стоимости сохраняют.
Деловая активность	Эффективность деятельности, которая может характеризоваться оборачиваемостью, рентабельностью продаж, финансовых активов и источники их формирования.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность считает Селезнева Н.Н. [61, с. 159]. Оно может быть как устойчивым, так и неустойчивым или кризисным.

Способность организации своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Селезнёва Н.Н. выделяет типологию финансового состояния, в которой организация может находиться: устойчивость абсолютная, тип нормальной устойчивости, неустойчивость финансового состояния, кризис финансового состояния в соответствии с рисунком 2 [61, с. 161].

Главная цель диагностики финансового состояния предприятия – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения.

При том интерес вызывает текущее финансовое состояние и прогноз на перспективу, то есть, ожидаемый параметр [30, с. 22].

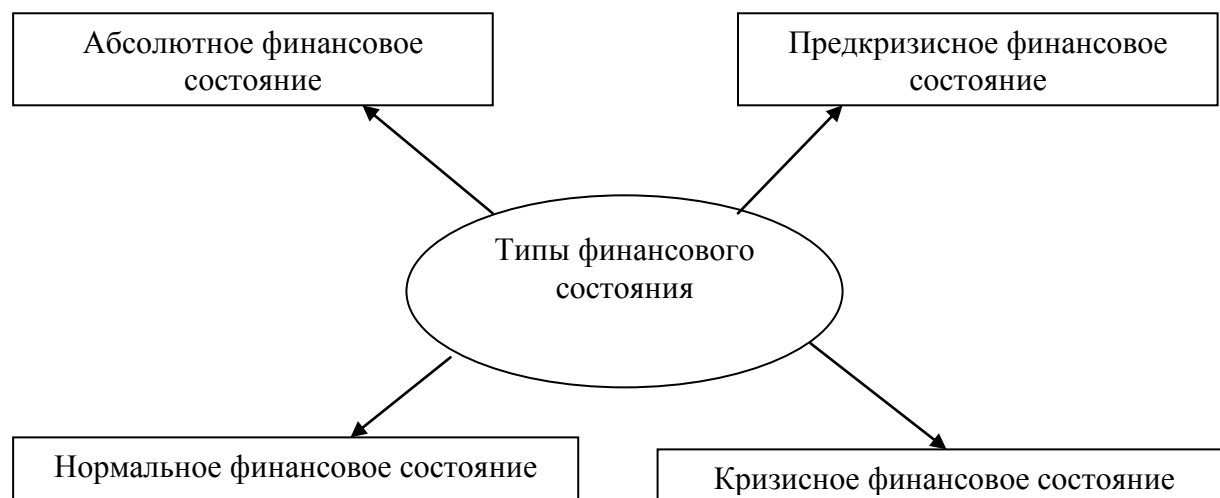


Рисунок 2 – Типы финансового состояния

Функциями диагностики финансового состояния являются [47, с. 21]:

- объективная диагностика финансового состояния, финансовые результаты, эффективность и деловая активность объекта анализа;
- выявление причин и факторов текущего состояния и получение результата;
- подготовка и обоснование принятия управленческих финансовых решений;
- поиск и мобилизация резерва улучшения финансового положения и роста результатов деятельности, повышение эффективности всей хозяйственной деятельности.

От улучшения финансового состояния организации зависит перспектива экономического развития, надежные отношения с партнером [21, с. 223].

Также, финансовое состояние является фактором конкурентоспособности предприятия, её потенциалом в деловом сотрудничестве, при его помощи можно оценить, какой уровень гарантий экономических интересов самого предприятия и его партнеров может быть обеспечен. Наилучшим способом объективной достоверной оценки финансового состояния предприятия является его анализ.

1.2 Методы антикризисного управления

Весь арсенал методологических инструментов, включающий комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до способов его устранения и преодоления относят к методам антикризисного управления. Для эффективности антикризисного менеджмента важное значение придаётся факту определения финансовой неплатежеспособности (несостоятельности). Официально установить такой факт можно с учётом законодательства.

К несостоятельной в финансовом отношении организации могут применяться различные методы антикризисного управления, представленные на рисунке 3 [23, с. 313].



Рисунок 3 – Методы антикризисного управления

Устойчивое финансовое положение, в свою очередь, оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечения нужд производства необходимыми ресурсами [25, с.37].

Методы антикризисного управления обширны.

Основные из них: планирование, прогнозирование, принципы

ценообразования, страхование, самофинансирование, трансфертные операции, залоговые операции, факторинг, трастовые операции, аренда, лизинг система стимулирования, система финансовых санкций, налогообложение, система финансовой помощи, кредитование, система амортизационных отчислений, система расчетов.

Составным элементом вышеописанных методов является конкретный уровень ставки, дивиденд, акциз, дисконт, котировка валютного курса и др. Основой информационного обеспечения механизма финансового управления является любая финансовая информация [29, с. 107]:

- формы бухгалтерской отчетности;
- сообщение финансового органа;
- информация банковских учреждений;
- информация с товарной, фондовой, валютной биржи;
- прочая информация.

Самостоятельным и весьма важным ее элементом является техническое обеспечение системы финансового управления. Многие современные системы, основанные на нематериальной основе (расчеты с помощью кредитных карточек, взаимозачеты, межбанковские расчеты, и др.), невозможны без применения локальной сети Интернет, прикладной программы. Действие любого механизма финансового управления может осуществляться с позиции действующего нормативного и правового обеспечения.

Сюда отнесём: законы, указ Президента, постановления правительства, приказы и распоряжения ведомств и министерств, лицензии, уставные документы, инструкция, методические указания и нормативы и прочие [28, с. 91].

В процессе реализации главных целей, финансовый механизм ориентирован на решение следующих главных задач:

- обеспечения резерва достаточного объёма финансовых источников в соответствии с задачей развития в будущем периоде;
- обеспечение оптимального и эффективного распределения величины финансовых источников в разрезе основного направления деятельности

предприятия [44, с. 37];

– обеспечение нормирования денежного оборота. Это решается путём эффективного управления денежным потоком при обороте денежных средств [15, с. 44].

Важная цель финансового анализа — своевременно выявлять признаки невозможности соблюдать платежную дисциплину предприятием, так как банкротство прежде всего характеризуется неплатежеспособностью.

В соответствии существующим законодательством в России основание для признания банкротом является невозможность выполнения им обязательств по оплате товара, работы и услуг в период более трех месяцев со дня срока оплаты. Эти законодательно утвержденные сроки и условия, являются основанием поставщика, исполнителя работ (услуг), кредитору предъявить иск предприятию-неплательщику любой формы собственности через суд.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

В Российской практике при выявлении государственного предприятия с неудовлетворительным имущественным состоянием и для определения признаков банкротства, применяют методику, утвержденная постановлением Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».

В международной практике для определения признаков банкротства используется формула Э.Альтмана.

Следующим образом выглядит Модель Альтмана (здесь приведена оригинальная модель для фирм, акции которых котируются на фондовом рынке США) [31, с. 48]:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$$

Переменную для уравнения Z –оценки рассчитывают определенным образом:

X_1 = Оборотный капитал / Актив;

X_2 = Нераспределенная прибыль / Актив;

X_3 = Доход от основной деятельности / Актив

$X_4 = \text{Рыночная стоимость собственного капитала} / \text{Актив}$

$X_5 = \text{Величина продаж} / \text{Актив}$.

Если после произведенного расчета окажется, что Z-счет равно или менее 1,8, то вероятность банкротства у предприятия очень высокая, при показателе Z-счета от 1,8 до 2,7 – вероятность высока; от 2,8 до 2,9 – возможное банкротство; от 3,0 и более – очень низкая вероятность банкротства [31, с.49].

Безусловно, данная модель не служит заменой качественной оценки финансовой деятельности организации, так как у неё нашлись несколько недостатков, которые связаны со спецификой российского предпринимательства и в связи с отсутствием статистического материала о фирмах-банкротах. Кроме того, расчет показателя Альтмана возможен лишь для акционерных обществ в законченном виде, котирующих акций на фондовых биржах.

Для диагностики угрозы банкротств с учетом специфики России рекомендуют применять двухфакторную модель оценки угроз банкротства [31, с.49]:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) \times K_{\text{тл}} + 0,579 \times K_3,$$

где $K_{\text{тл}}$ – текущая ликвидность (коэффициент);

K_3 – уровень заемного капитала в общей величине пассива.

Если $Z = 0$, то 50% наступления вероятности банкротства;

Если $Z < 0$, то вероятность банкротства $< 50\%$ и дальше происходит снижение значения z по мере уменьшения.

Если $Z > 0$, то вероятность банкротства возрастает $> 50\%$ [31, с.49].

«Плюс» модели Альтмана: простота возможности применения при условии ограничения объёма информации об организации.

«Минус» – не гарантирует высокоточность прогноза банкротства, так как не учитывает показатель рентабельности и эффективность использования актива.

С позиции стратегического управления, антикризисный менеджмент следует начинать с периода определения миссий и цели предприятия, поддержку стратегического потенциала, способности обеспечения в течении продолжительного времени конкурентное преимущество фирмы, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Совокупность основных методов финансового анализа и сфера их использования наглядно представлена в таблице 1.3 [30, с. 231].

Таблица 3 – Совокупность основных методов финансового анализа и сфера их использования

Основной метод стратегии финансового анализа	Область применения методов		
	Оценка фактора внешней финансовой среды непрямого воздействия	Оценка фактора внешней финансовой среды непосредственного воздействия	Оценка фактора внутренней финансовой среды
PEST - оценка	+		
SWOT - оценка	+	+	+
SNW - оценка			+
Портфельный анализ		+	+
Сценарный анализ	+	+	+
Экспертный анализ	+	+	+

Одним из методов анализа конкурентоспособности считается PEST–анализ. Примеры факторов приведены в таблице 4, которые предлагаются рассматривать в ходе антикризисного управления [12, с. 149].

Таблица 4 – Пример факторов PEST – анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ФАКТОР	ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКТОР
Действующие законы Возможность изменения в законе Европейские/международные законы Регулирующий орган и норматив Политика правительства Регулирование конкуренции государством Политика торговли Ужесточение государственного контроля за деятельностью коммерческих предприятий и штрафы Выборные процедуры на уровне власти Финансирование, грант и инициатива Группа лоббирования или рыночное давление Давления на деятельность фирмы международными группами Экологические проблемы Прочее отраслевое влияние государства	Тенденции в экономической ситуации Изменение ставки рефинансирования Степень инфляции Инвестиционный отраслевой климат Тенденции развития заграничных экономических систем Возможные проблемы налогообложения Налогообложение для определенного товара / услуг Сезонность / влияние климата, погоды Рынки и торговый цикл Платежеспособность спроса Специфичность производства Товаропроводящая цепь и дистрибуция Потребность конечного пользователя Обменный курс валюты Постоянные внешние издержки Энергоноситель Транспорт Сырьё и Коммуникация

PEST–анализ помогает аналитику или руководителю фирмы видеть реальную

картину внешнего окружения, выделять более важный влияющий фактор.

Первым стратегическим анализом считается SWOT (таблица5) [49, с. 43].

Таблица 5 – SWOT– анализ – первый стратегический анализ

Возможность	O	Сильная сторона	S
1.		1.	
2.		2.	
Угроза	T	Слабая сторона	W
1.		1.	
2.		2.	

После осуществления SWOT можно более чётко представить конкретное преимущество или недостаток предприятия и рыночную ситуацию.

Это позволяет выбирать эффективный путь развития, избегать опасности и с максимальным результатом применять ресурсы, имеющиеся в распоряжении, попутно пользоваться выявившимися рыночными возможностями.

Следующий способ оценки – SNW–анализ, в котором представлен сегмент каждого доминантного направления финансового развития. Факторы сегментов расположены по степени влияния на прогнозируемое финансовое развитие предприятия. SNW– анализ показан в таблице 6.

Таблица 6 – SNW–анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
	S - сильная	N - нейтральная	W - слабая
Стратегия организации	+		
Бизнес - стратегия		+	
Бизнес 1 – рост производства		+	
Бизнес 2 – производство нового продукта	+		
Организационная структура			+
Финансовое положение		+	
Состояние текущего баланса предприятия	+		
Степень бухгалтерского и финансового учета	+		
Финансовая структура			+
Инвестиционные ресурсы (кредитование других предприятий, размещение ценных бумаг, финансовые вложения и т.д.)			+

Заключительный этап финансового анализа устанавливается взаимосвязь между определенными факторами среды (внешними и внутренними). Для установления такой взаимосвязи используется матрица перспективной стратегии эффективного финансового развития предприятия [46, с. 189].

С учетом возможности стратегий предприятия и финансовой позиции осуществляют формулировку стратегии финансовой цели, расчет и обоснование соответствующего стратегического решения.

Цель портфельного анализа – это выявление лучшей стратегии и эффективное применение финансовых ресурсов.

Метод анализа:

1) БКГ – характеризуется долей рынка и темпами развития предприятия (наглядно в таблице 7) [33, с. 109].

Таблица 7 – Тип положения фирмы по матрице «БКГ»

Звезда –	Трудный ребёнок –
Дойная корова –	Собака –

2) Матрица 7S Маккензи оценивает рыночную привлекательность и конкурентоспособность предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица 7S Маккензи

	Кадры	Навык и умение	Стиль	Ценности фирмы	Система	Структура	Стратегии
Стратегии							Δ
Структура						Δ	
Система					Δ		
Ценности фирмы				Δ			
Стиль			Δ				
Навык и умение		Δ					
Кадры	Δ						

3) Матрица Ансофа – позволяет оценить стратегию и её применимость к рынку и товару (показана в таблице 9).

Таблица 9 – Оценка стратегий развития по матрице Ансоффа

	Существующий продукт	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация производств

После результатов анализа следует вывод, который будет влиять на развитие предприятия в дальнейшем. Может приниматься стратегия диверсификации, выпуск нового товара, ликвидация и т.д. [28, с. 145]. В процессе оценки отдельной альтернативы большее внимание должно уделяться применению актуальных методов финансового сравнительного анализа.

Такими методами могут быть:

- метод экспертных оценок и другие;
- анализ чувствительности;
- метод линейного программирования;
- метод имитационного моделирования;
- анализ сценариев;
- метод построения дерева решений.

При отборе стратегий и финансовой альтернативы важную роль играет совокупность используемых критериев. В качестве которых могут выступать:

- абсолютная сумма роста чистого денежного потока или темпы роста;
- рентабельность собственного капитала;
- степень финансового риска и прочее.

Окончательное финансовое решение принимаю на основании ранжирования [31, с. 93].

Таким образом, антикризисное управление характеризуется выбором способов и методов финансового оздоровления фирмы, при этом направления антикризисного менеджмента, применимые к какому-либо предприятию, зависят от степени кризисного проявления. Степень неплатежеспособности определяется на основе оценки показателей финансово-экономического состояния, и, в случае выявления негативных факторов, разрабатывают антикризисную стратегию.

1.3 Антикризисное управление на предприятиях, занимающихся оптовой

продажей твердого, жидкого и газообразного топлива

Стратегическое управление на предприятиях занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива основывается главным образом на относительных показателях, так как абсолютные показатели баланса в условиях инфляции очень трудно привести в сопоставимый вид. Показатели можно сравнивать:

- с общепринятой «нормой» оценки уровня риска и прогноза возможности банкротств;
- по аналогии с показателями других предприятий отрасли, что позволит выявить сильные и слабые сферы и возможности предприятия;
- с динамикой данных за прошлые годы для изучения изменений [4, с. 71].

Анализ платежеспособности (ликвидности) предприятия группируют по активу и по пассиву (рисунок 4).

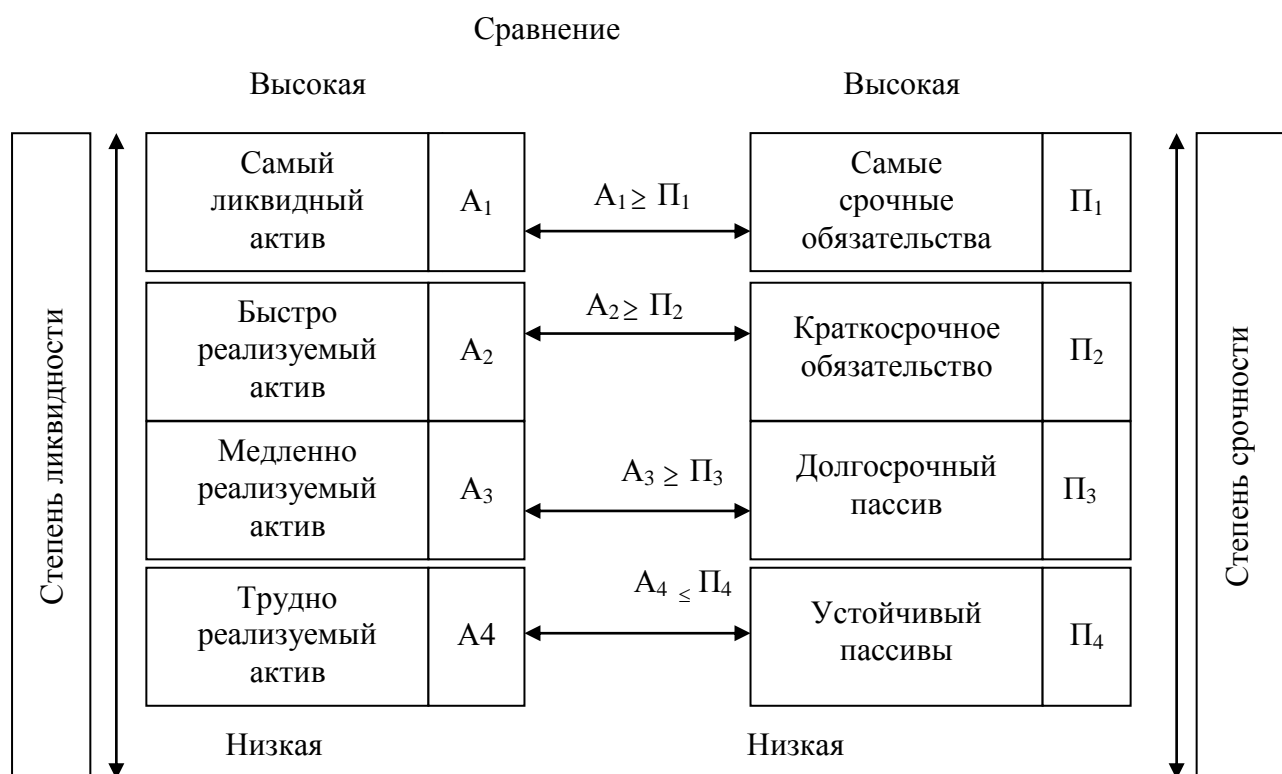


Рисунок 4 – Группировка статей актива и пассива ликвидности баланса

Предприятия может считаться платежеспособным на конкретную дату, но при

этом получить неблагоприятные факторы в будущем, как и наоборот.

Анализ коэффициентов имеет важное значение, так как характеризует ликвидность предприятия (представлены в таблице 10).

Таблица 10 – Коэффициенты ликвидности

Коэффициент	Формула	Экономическое содержание
Общий	$K_{л} = \frac{A1 + 0,5 A_2 + 0,3 A_3}{П1 + 0,5 П_2 + 0,3 П_3}$	Показывает отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (как краткосрочных, так и долгосрочных)
Срочности	$K_{аб.л} = \frac{A1}{П1 + П_2}$	Показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена средствами, имеющими абсолютную ликвидность, т. е. деньгами и ценными бумагами.
Критическая оценка	$K_{ко} = \frac{A1 + A2}{П1 + П_2}$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет денежных средств, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам (дебиторской задолженности).
Текущая ликвидность	$K_{тл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П_2}$	Показывает, какую часть текущих обязательств можно погасить, мобилизовав все оборотные средства

Методика оценки финансовой устойчивости в таблице 11.

Таблица 11 – Методика оценки финансовой устойчивости

Коэффициент	Алгоритм расчета показателя
Финансовой автономии (независимости)	Собственные ресурсы / Итог баланса
Долгосрочной финансовой независимости	Собственные ресурсы + Долгосрочные заемные ресурсы / Итог баланса
Покрытия долга собственным капиталом	Собственные ресурсы / Заемные ресурсы
Финансовый леверидж	Заемные ресурсы / Собственные ресурсы

Важным этапом анализа считается анализ оборачиваемости финансовых ресурсов предприятия, который определяется по формулам в таблице 12 [54, с. 109].

Таблица 12 – Показатели деловой активности предприятия

Коэффициент	Формула расчета	Экономическое содержание
Оборачиваемость запасов	$K_{мс} = \frac{\text{стр.2110}}{[(\text{стр.1210}_H + \text{стр.1220}_K)] \cdot 0,5}$	Показывает оборот товарного запаса и затрат за период
Оборачиваемость денежных средств	$K_{дс} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сстр.125}_H + \text{стр.1250}_K) \cdot 0,5}$	Характеризует оборот денежных средств предприятия, в об.
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$K_{дз} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{стр.1230}_H + \text{стр.1230}_K) \cdot 0,5}$	Характеризует срок наступления платежей от покупателей и заказчиков
Оборачиваемость кредиторской задолженности	$K_{кз} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сстр.152}_H + \text{стр.1520}_K) \cdot 0,5}$	Характеризует расширение или снижение коммерческого кредита, предоставленного предприятию.
Оборачиваемость собственного капитала	$K_{ск} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сстр.130}_H + \text{стр.1300}_K) \cdot 0,5}$	Показывает скорость оборота собственных ресурсов. Если деловая активность увеличивается, то увеличивается и эффективность управления капиталом

Своеобразным барометром возникновения финансовых затруднений на предприятиях занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива, является тенденция сокращения уровня денежных средств в текущих активах предприятия при возрастающем объёме его текущих обязательств.

Анализ движения денежных средств проводят на основе оценки данных приложения к бухгалтерскому балансу [44, с. 180].

Даётся отдельная оценка притоку денежных средств, и оттоку денежных средств, после чего анализируется разница между потоками.

Поток, обеспечивающий полное погашение долговых обязательств достаточный, а не обеспечивающий – недостаточный денежный поток [51, с. 122].

Таким образом, анализ денежного потока на предприятиях занимающихся оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива, дает возможность сделать обоснованные выводы о том:

- в каком размере и из какого источника был получен поступивший на предприятие денежный ресурс и какие направления его использования;
- способность предприятия обеспечивать превышение поступлений денежных

средств над платежами в своей текущей деятельности;

- состояние и возможность расчётом по срочному обязательству;
- достаточность полученной прибыли для функционирования предприятия.

Методика рейтинговой оценки кредитоспособности предприятия, занимающегося оптовой продажей твердого, жидкого и газообразного топлива включает показатели, представленные в таблице 1.13 [38, с. 140]:

Таблица 1.13 – Группировка финансовой устойчивости по сумме баллов

Коэффициент	Границы классов согласно критериям					
	1 класс	2 класс	3 класс	4 класс	5 класс	Без оценок
Абсолютная ликвидность	0,5 и более = 20 балл.	0,4 и более =16 балл.	0,3=12 балл.	0,2 = 8 балл.	0,1=4 балл.	Меньше 0,1 =0 балл.
Критическая оценка	1,5 и более = 18 балл.	1,4=15 Балл.	1,3= 12 балл.	1,2. ..1,1 = 9. ..6 балл.	1,0 = 3 балл.	Меньше 1,0 = 0 баллов
Текущая ликвидность	2,0 и более = 16,5 балл.	1,9 17 = 15. ..12 балл.	1,6. ..1,4 = 10,5. ..7,5 балл.	1,3 11 = 6 3 балл.	1,0 = 1,5 балл.	Меньше 1,0 = 0 баллов
Финансовая независимость	0,6 и более = 17 балл.	0,59. ..0,54 16,2. ..12,2 балл.	0,53... 0,48 11,4. ..7,4 балл.	0,47. ..0,41 6,6. ..1,8 балл.	0,4 = 1 балл	Меньше 0,4 = 0 баллов
Обеспеченность собственными источниками покрытия	0,5 и более = 15 балл.	0,4 = 12 баллов	0,3 = 9 балл.	0,2=6 балл.	0,1=3 балл.	Меньше 0,1=0 баллов
Финансовая независимость в части сформированных запасов и затрат	1,0 и более = 13,5 балл.	0,9 = 11 баллов	0,8 = 8,5 Балл.	0,7. ..0,6 = 6,0... 3,5 балл.	0,5 = 1 балл	Меньше 0,5 =0 баллов
7 Минимальное граничное значение	100. ..94 балл.	93... 65 баллов	64. ..52 Балл.	51. ..21 балл.	20. ..0 балл	Около 0

1 класс – финансовое состояние отличное.

2 класс – хорошее.

3 класс – удовлетворительное.

4 класс – близость к банкротству.

5 класс – неудовлетворительно, скорее всего, будет признано банкротом.

Предоставление кредита нецелесообразно[39, с. 60].

Экспертным путем параметру назначают баллы от 1 до 5 (таблица 14).

Таблица 14 – Система показателей ранжирования предприятия
по финансово-экономическому состоянию

Показатель	Баллы			Сумма баллов по группе
	5	3	1	
1 Качество ведения бизнеса				
1.1 Число поставщиков	Более 3	2-3	1	
1.2 Удаленность поставщика	Находятся в пределах области, города	Находятся в пределах страны	Находятся за пределом страны	
1.3 Число посредников	Нет	1	Более 1	
1.4 Цена на сырье	Ниже, чем среднее в области	Примерно совпадают с рыночной	Выше рыночной	
1.5 Использование современных технологий продаж	Недавно придумана или закуплена современная технология	Разработка (закупка) не производились в течении 3 лет	Разработки (закупки) не производились более 3 года	
1.6 Износ и загруженность оборудования	Оборудование новое, либо износ 10 % , высокая мощность	Износ оборудования 50 %, мощность средняя	Износ более 70 %, мощность ниже средней	
1.7 Качество товара, сертификат	Качество продукта высокое, подтверждено сертификатом,	Качество соответствует ГОСТу	Номинально соответствует ГОСТу, но имеет брак	
1.8 Степень конкурентоспособности в отрасли	В данный момент отрасль активно развивается	Отрасль стабильна	Отрасль в кризисе или в самом начале кризисного развития	
1.9 Известность бренда	Марка известна в пределах страны	Марка известна в пределах города	Марка совсем не известна	
1.10 Сайт в Интернете	Известен	Готовит к запуску, недавно появился	Нет	
1.11 Аналоги на рынке	Аналогов нет	Существуют аналоги, но их маловато	Аналогов много	
1.12 Отдаленность производств от рынка	Расположен близко, в пределах области	Расположен в пределах РФ	Расположен за пределами страны	
1.13 Образование и квалификация сотрудников	Образование специальное высшее	Образование, с дополнительной квалификацией	Образование специальное, без дополнительной квалификации	
1.14 Стаж руководителя в этой отрасли	7 лет и более	3-6 лет	Менее 3 лет	
1.15 Численность работников	100 и более человек	30-99 человек	Менее 30 человек	
1.16 Срок действия предприятия на рынке	Более 5 лет	3-5 лет	От 1 до 3-х лет	

Продолжение таблицы 14

Показатель	Баллы			Сумма баллов по группе
	5	3	1	
2 Анализ финансовой отчетности (тенденции изменения)				
2.1 Выручка	Выручка положительна, тенденция увеличения	Выручка положительна, стабильна	Выручка положительна, тенденция снижения	
2.2 Себестоимость	Тенденция снижения (не за счет спада объема)	С/с постоянна	Тенденция увеличения (не за счет спада объема)	
2.3 Прибыль от продаж	Положительная тенденция увеличения	Стабильная	Тенденция спада	
2.4 Прочие доходы	Перекрывают прочие расходы	Примерно соответствуют (отклонение 1-2 %)	Все расходы нивелируют доходы	
2.5 Чистая прибыль	Положительная и составляет более 2-3 % от выручки	Положительная	Отрицательная	
3 Анализ платежеспособности				
3.1 Ликвидность	1,7 и выше	1-1,7	Ниже 1	
3.2 Обеспеченность собственными оборотными средствами	0,6 и выше	0,4-0,59	Менее 0,4	
3.3 Коэффициент рентабельности	0,1 и выше – для торговли, 0,05 и выше для производств и услуги	0,1 и выше – для торговли, 0,05 и выше для производства и услуг	Мене 0,1, менее 0,05	
4 Анализ деловой активности				
4.1 Оборачиваемость готовой продукции	Тенденция снижения	Стабилен	Тенденция увеличения	
4.2 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Коб.КЗ >= Коб.ДЗ	Коб.КЗ = Коб.ДЗ	Коб.КЗ < Коб.ДЗ	
4.3 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Коб.ДЗ <= Коб.КЗ	Коб.КЗ = Коб.ДЗ	Коб.ДЗ > Коб.КЗ	
4.4 Наличие кредитной истории заемщика	Более 10	5-10	До 5	
4.5 Наличие расчетного счета в банке	Да, боле 1 года	Да, открыт менее года назад	Нет	

Окончание таблицы 14

Показатель	Баллы			Сумма баллов по группе
	5	3	1	
5 Оценка залога				
5.1 Вид залога	Недвижимость, собственный вексель депозит в банке + поручительство (покрывает весь долг)	Оборудование или застрахованный на полную стоимость автотранспорт + поручительство	Жилая недвижимость, товар в обороте, автомобиль (до 70 % покрытия суммы долга), либо его отсутствие	
5.2 Ликвидность залога	Высокая, реализуемость в течение 7 дней по цене не ниже 89 % рыночной и 99 % залоговой	Средняя, реализуемость в течение месяца по цене 75–85 % рыночной и 99% залоговой	Низкая реализуемость более 30 дней, цена до 75 % рыночной и 85 % залоговой	
5.3 Покрытие залогом % основной суммы долга	Покрывает полностью	Покрывает на 65%	Покрывает менее, чем на 65 %	

В зависимости от попадания заёмщика в один из трех названных показателей, ставится балл. Обеспечения важности показателя, сумма баллов по каждому параметру характеризуется максимально возможным количеством баллов по показателю (находится степень, которую набрал заемщик по определенному параметру), затем полученный показатель умножается на соответствующий коэффициент важности из в таблицы 15 [36, с. 80].

Сумма коэффициента по пяти показателям составляет один, однако для удобства получения результата, важно исходить из того, что сумма взвешенных баллов составляет в совокупности 100 %.

Таблица 15 – Коэффициент важности

Группа показателя	«Вес» (доля)
Качество ведения бизнеса	0,10
Анализ финансовой отчетности	0,150
Анализ платежеспособности	0,40
Анализ деловой активности	0,20
Оценка залога	0,150
Итого	1,0

Сумма всех взвешенных показателей представляет собой рейтинг кредитоспособности Заемщика, бальная оценка делится на четыре неравных интервала, представленных в таблице 16.

Таблица 16 – Взвешенная бальная оценка качества заемщика

Категории	Взвешенная бальная оценка, %	Создаваемый резерв, %
1	80–100	
2	60–79	1 %
3	40–59	21 %
4	Менее 40	Ссуда не выдается

По результатам анализа хозяйственной деятельности заемщика кредитный инспектор дает итоговую оценку финансового состояния предприятия, уровень его платежеспособности, ликвидности, и доходности, что является показателем эффективности антикризисного управления.

Выводы по первому разделу

Таким образом, в условиях кризисной ситуации руководству необходимо мобилизовать все возможности предприятия и направить усилия для выхода предприятия из кризисного состояния, для чего следует предпринять следующие меры антикризисного характера:

- проведение экспресс-диагностики состояния предприятия;
- разработка варианта антикризисной стратегии финансового оздоровления;
- выявление внутрипроизводственного резерва функционирования предприятия, которые придаст импульс новому рывку его развития.
- выбор приоритета в направлении осуществления оздоровительной меры; характеристика реальности и надёжность источника ресурсов, а также оценка их достаточности для реализации намеченных мероприятий;
- выработка окончательного варианта программы вывода предприятия из кризисного состояния и контроль за её выполнением.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ОПТОВОЙ ПРОДАЖЕЙ ТВЕРДОГО, ЖИДКОГО И ГАЗООБРАЗНОГО ТОПЛИВА

2.1 Анализ зарубежного опыта развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта

В качестве антикризисного управления выделено три модели законодательств несостоятельности (банкротства), возникающие вследствие разного понимания его главных целей:

- немецкая концепция (автор Манфред Бальц);
- американская, французская система;
- английская система.

Немецкая концепция автора Манфреда Бальца направляется на решение задач – разработки механизма оптимальности распределения активов должника, что даёт возможность сохранять предприятие как производственный и имущественный комплекс удовлетворения требования кредитора. В немецкой антикризисной системе управления решению макроэкономической задачи выделена ведущая роль. При таком подходе сохранять предприятие выгодно не только кредиторам, но и экономической государственной системе.

Спрос на твердое, жидкое и газообразное топливо, который в основном связан с транспортным и нефтехимическим секторами, продолжил расти в 2017 году (1,7%), Мировое потребление нефтепродуктов продолжало расти в 2017 году, чему способствовал рост спроса со стороны транспортной и нефтехимической промышленности. Динамика спроса на нефть в транспорте коррелирует с развитием мирового автопарка, который все больше предпочитает внедорожники. Несмотря на экономический кризис в 2014 году, спрос на нефть всё же начал незначительно увеличился на этих двух рынках в 2017 году. Спрос на нефтехимию в 2018 году в основном вызван с глобальным экономическим ростом (рисунок А.1 Приложения А).

В 2016 году мировой ВВП увеличился, так же как и в 2015 году, на 2,5%, что ниже ожиданий и ниже темпов роста, наблюдавшихся до финансового кризиса. На рисунке А. 2 Приложения А показана структура мирового спроса на топливо в 2018 году. В условиях снижения цен на нефть и сырьевые товары, вялого глобального спроса и замедления темпов роста в экономике различных стран наблюдались разнородные тенденции спроса на топливо. Мировое потребление жидкого топлива за 2014–2018 годы показано в таблице 17.

Таблица 17 – Мировое потребление жидкого топлива за 2014–2018 годы

Страна	млн. тонн				
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Потребление - МИР	4396	4434	4481	4715	4937
США	943,4	929,1	939,6	944,8	947,8
территории США	15,0	15,7	16,4	18,4	18,6
Канада	110,0	108,5	108,2	109,2	111,3
Мексика и Чили	106,2	105,7	106,0	107,7	109,6
ОЭСР Европа	711,4	690,0	684,7	681,5	694,1
Япония	222,4	233,0	228,8	227,8	235,1
Южная Корея	112,0	111,0	111,6	114,5	120,5
Австралия и Новая Зеландия	55,8	55,3	55,4	56,2	57,8
Не ОЭСР	2115	2174	2220	2446	2636
Россия	136,4	140,9	142,1	145,7	149,7
Прочая Европа и Евразия	110,0	112,5	112,7	116,0	119,5
Китай	490,6	507,0	534,3	662,8	743,8
Индия	163,1	170,4	174,9	211,9	254,6
Прочая развивающаяся Азия	343,5	349,5	353,6	383,4	420,8
Ближний Восток	377,9	391,3	387,0	384,7	391,8
Африка	162,8	168,3	165,8	165,8	173,3
Бразилия	129,1	132,8	135,9	141,6	149,2
Прочая Латинская Америка [81]	163,3	166,8	167,6	182,3	184,3

В структуре потребления жидкого топлива доля развитых стран ОЭСР сократится с 52% в 2011 году до 45% в 2018 году, в том числе доля США уменьшится с 21 до 18%, развитых европейских стран - с 16 до 14%. Доля потребления жидких углеводородов развивающимися странами возрастет с 48% в 2011 году до 55% в 2018 году, в том числе доля Китая увеличится с 11 до 16%, Индии - с 3,7 до 5,4 процента [81]. В Китае отход от модели экономического роста с опорой на инвестиции и экспорт оказал свое влияние на промышленную активность в мировой экономике, совокупный спрос, инвестиции и цены на сырьевые товары (рисунок А.3 Приложения А).

Потребление дизельного топлива в Европе стабильно увеличивается. Это хороший знак для отечественных нефтяных компаний - в России исторически наблюдается излишек ДТ при стабильно высоком спросе на бензин, рисунок А.4 приложения А.

Несмотря на рост потребления моторного топлива в мире, сказываются последствия мирового финансового кризиса на деятельность компаний, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта. Рассмотрим динамику доходов и расходов топливной отрасли на рисунке А.5 Приложения А.

Мировую топливную отрасль после кризиса 2014 года характеризует подъем, что связано с ростом объема выпуска транспорта и рост цен на топливо.

Но это, заметно практически во всех развитых странах – стимул, направленный на снижение потребления нефтепродукции и нефти, ориентир на более дешевый вид топлива (газ и уголь) для производства электроэнергии, то есть способствует быстрому развитию возобновляемого источника энергии, снижению литража выпуска автомобилей [81], гибридный двигатель – все это при уже высоком уровне потребления и общем стабильном количестве населения дает как нулевой так и отрицательный прирост потребления нефти.

Рентабельность мировой топливной отрасли за 2018 год повышается, но так и не достигает докризисного показателя 2014 года (Рисунок 5) [81].

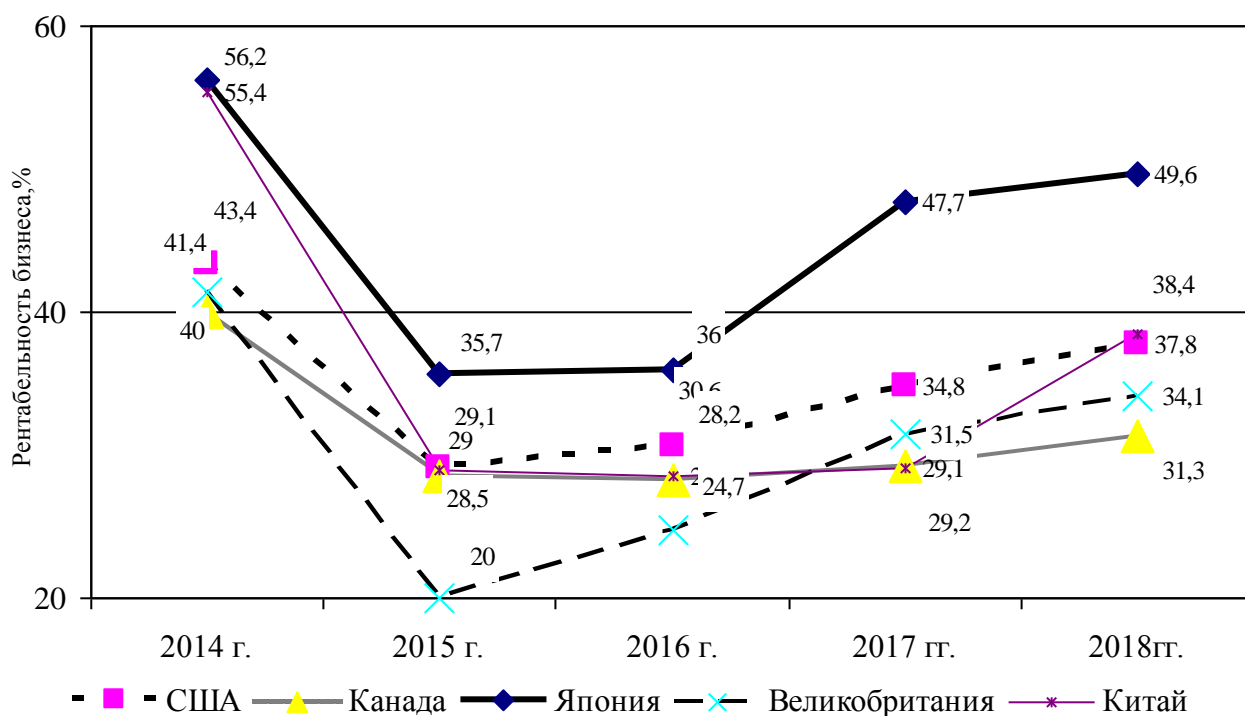


Рисунок 5 – Рентабельность топливного бизнеса в разных странах за 2016–2018 годы

Таким образом, дополнительным фактором, сдерживающим мировой экономический рост, стало уменьшение позитивного воздействия от снижения цен на нефть, которое отчасти компенсировалось негативными последствиями для инвестиций в нефтяном секторе и импортного спроса в странах – экспортерах нефти. В связи с чем увеличилось число компаний – банкротов в топливной отрасли разных стран.

Рассмотрим английскую систему антикризисного управления направленную на защиту кредитного обращения путём оптимального размещения актива должника (например, продано предприятие в целом или частями). В январе 2016 г Moody's предупредил о спаде кредитного рейтинга около 176 горнодобывающих и нефтегазовых фирм, включая Total, Chesapeake Energy, Shell. Часть актива этих фирм уже распределена между кредиторами.

Две функции управления сочетают американская, французская системы антикризисного менеджмента: направленные на справедливое распределение имущества должника и выполнение макроэкономических заданий.

Основной идеей современного антикризисного менеджмента французской и

американской системы является сохранение действующего предприятия, а не распродажа его частями. И хотя большинство банкротств завершается именно за счёт конкурсного производства, важное место в современном механизме антикризисного регулирования в зарубежных развитых странах занимает реабилитационная процедура [81].

Согласно Halcon Resources и Energy XXI, S&P Capital IQ компании Sandridge Energy, в третьем квартале 2016 г. более 41% дохода было перечислено на оплату долга по процентам.

Более финансово устойчивые компании, разрабатывают лучшие нефтяные месторождения, и с помощью хеджирования смогли обеспечить себя в 2016 году контрактами с ценой свыше \$50 за баррель. Но эти нефтяники, как и пионер сланцевого бума Pioneer Natural Resources и ConocoPhillips, планируют нарастить объемы добычи в 2019 году[81].

Со слов гендиректора Pioneer Скотта Шеффилда, это имеет смысл даже при низкой цене, так как рентабельность топливных операций еще достаточно высокая. При этом, инвесторы по-прежнему ценят корпорации, которые увеличивают добычу нефти и газа. Акции Pioneer за 2018 год снизились на 15%. Проблемные компании вынуждены были продать часть активов или используют возобновляемую кредитную линию.

Но кредитование не всегда надежно, так как многие компании ожидают, что их кредитный лимит будет сокращен из-за снижения цены запасов их нефти и газа. Как говорят эксперты, фонд прямых инвестиций уже готов потратить более \$100 млрд. на покупку активов банкротящихся компаний. Но всё же маловероятны крупные поглощения или слияния, ведь покупателю придется покрывать долг приобретаемой компании. Вместо этого многие потенциальные покупатели ждут банкротств слабого нефтяника, чтобы приобретать активы, когда все долги банкрота будут списаны, и месторождения снизятся в цене. Безубыточная добыча в случае списания долга будет возможна и при более низкой цене на нефть[81].

При этом отметим разницу между реабилитацией предприятия-должника

(Франция, США) и его бизнеса (Германия, Япония). Первое достигается путем всевозможного компромисса, проведения реорганизационных мероприятий, последнее же предполагает сохранить вид деятельности, деловые связи, рабочие места [81].

Как показывает практика большинства зарубежных стран (США, Канада, Великобритания, Австралия, Швеция, Нидерланды и др.), важным ключевым элементом современной системы несостоятельности фирм – это наличие правительственного специального учреждения с конкретными обязанностями по вопросу банкротств, способный представлять рекомендации относительно действий правительства и контролировать действия законодательства.

2.2 Исследование российского опыта развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта

Переработка нефти в России в 2018 году составила 291 млн. т, увеличившись на 2,1%, составив второй результат в истории современной России, немного уступающий пику 2014 г. (295 млн. т) и соответствующий уровню 1975 г. Советские показатели существенно больше: в конце 80-х годов переработка нефти составляла 310 млн. т, а в 1980 г. 325 млн. т. При этом качественные параметры отрасли сейчас намного лучше. Глубина переработки нефти в 2018 г. выросла на 1 пп. и составила 82%, в начале 2010-х гг. 70-72%, в начале 1980-х гг. 60%.

По объёму нефтепереработки у РФ 3-е место в мире: после США и Китая, при этом к показателю РФ приближается Индия [81].

Выпуск автомобильного бензина увеличился на 2,1% и составил 39,1 млн т, что близко к пику 2016 г. (40 млн т).

Выпуск дизельного топлива вырос на 0,8% и составил 77,5 млн т, что стало новым максимумом для современной России (прежний пик – 77 млн т в 2014 г.). Динамика переработки нефти в России показана на рисунке Б.1 Приложения Б.

Проблема устаревших мощностей отечественных НПЗ возникла из-за отсутствия инвестиционной привлекательности отрасли. Без этого трудно представить, каким образом можно проводить модернизацию и обновление используемого оборудования. Новые технологии и современное оборудование нужны, поскольку применяемые в настоящее время технологические схемы устарели физически и морально. Но спрос на бензин падает вопреки благоприятной макроэкономической конъюнктуре (рисунок Б.2 Приложения Б).

Причина кроется в ускорившемся переоборудовании бензиновых автомобилей на использование сжиженных углеводородных газов (Рисунок Б.3 Приложения Б).

Четыре последних года цены на нефть являются относительно низкими, что снижает маржу нефтепереработки.

Доходы российской топливной отрасли (% к ВВП) показаны на рисунке Б.4 Приложения Б. Российские НПЗ несут убытки от отрицательной премиальности внутреннего рынка – средняя чистая маржа переработки нефти в России в 2018 г. снижается на треть к уровню 2017 г. (рисунок Б.5 Приложения Б).

В итоге российские НПЗ сейчас работают с отрицательной маржинальностью (рисунок б).

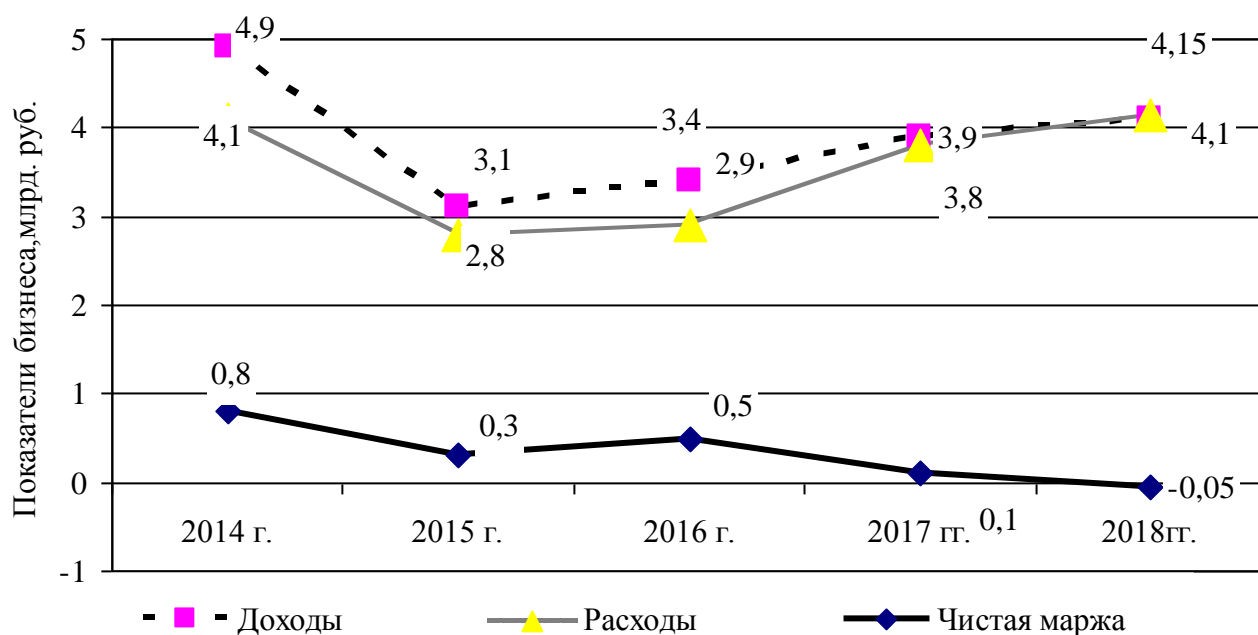


Рисунок б – Показатели топливного бизнеса в РФ за 2016–2018 годы

Отечественная нефтеперерабатывающая отрасль развивается, компании производят топливо, отвечающее современным экологическим и техническим требованиям. В 2016 году Россия начала выпускать топливо, отвечающее стандарту «Евро-5». Однако в сложившейся экономической ситуации предприятия испытывают ряд сложностей, которые замедляют темпы модернизации. Ситуация в топливной отрасли осложняется санкциями, оттоком инвестиций и волатильностью рубля [81].

Снижение рентабельности (рисунок 7) приводит к сокращению инвестиций и увеличению сроков окупаемости проектов.

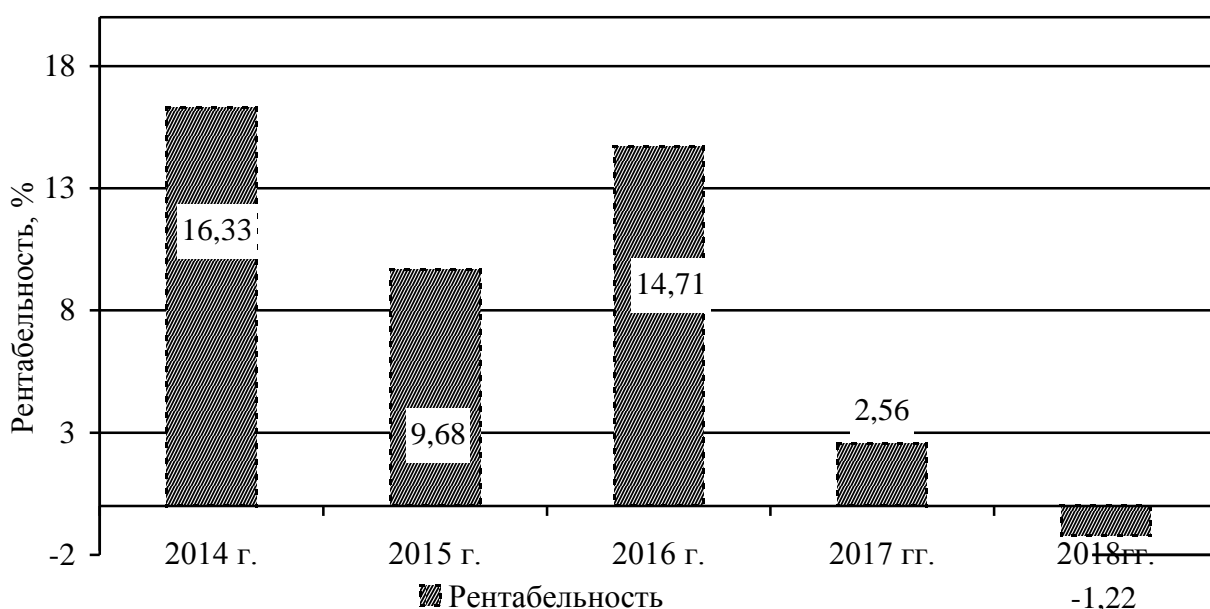


Рисунок 7 – Рентабельность топливного бизнеса в РФ за 2014–2018 годы

Более всего ситуация на внутреннем рынке бьет по технологически развитым НПЗ, ориентированным на выпуск автобензина. Факторы изменения средней чистой маржи переработки нефтяного сырья по группам НПЗ РФ в 2017–2018 годы, руб. т. [81]. Факторы изменения средней чистой маржи переработки нефтяного сырья по группам НПЗ РФ в 2017–2018 гг., руб. т. показаны на рисунке Б.6 Приложения Б.

На рынке моторного топлива возникает эффект «ножниц» – особенно жестко сдерживаются цены АЗС, в то время как цены НПЗ и нефтебаз хоть и медленно, но растут. Крупнооптовые и вслед за ними мелкооптовые цены на АБ резко возрастают весной 2018 г., а в мае даже превышают розничные. Это позволяет

НПЗ хоть как-то компенсировать свои убытки (рисунок Б.7 Приложения Б) [81].

Снижение рентабельности деятельности топливных компаний, приводит к числу банкротств предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта, что показано на рисунке 8.

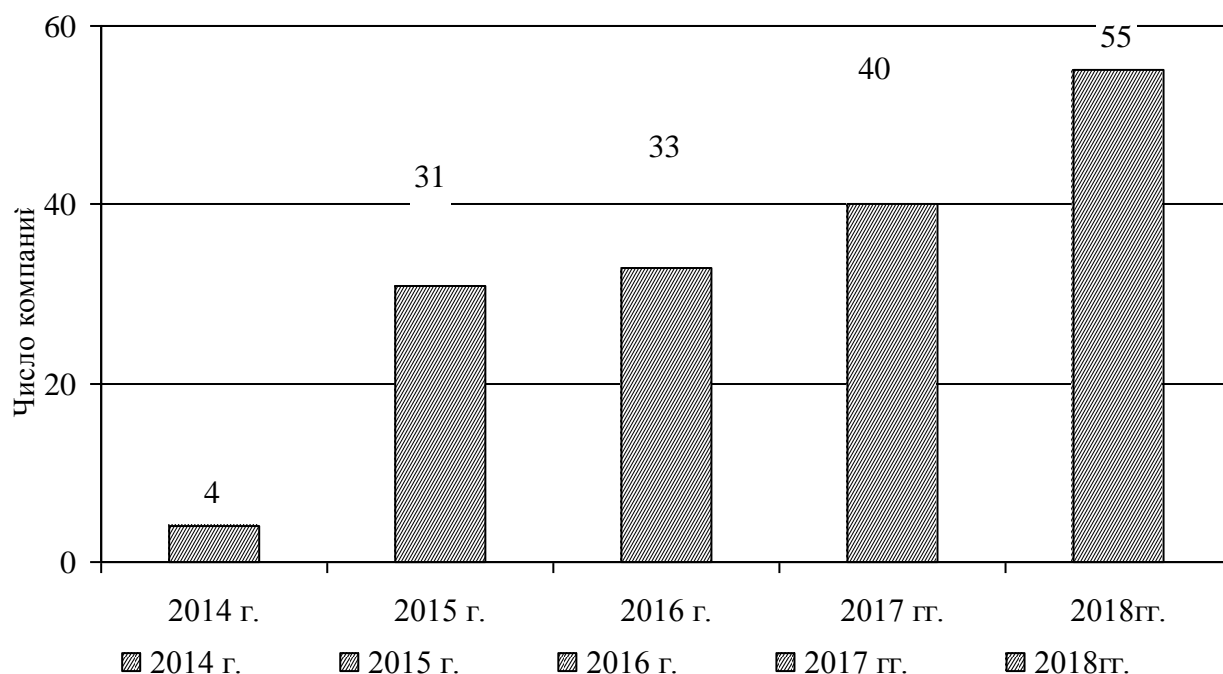


Рисунок 8 – Динамика банкротства предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта в РФ за 2014–2018 годы

Бизнес, ведущийся на автозаправочных станциях, испытывает определенное давление от национального благосостояния и ситуации на международном рынке нефтепродуктов. Именно по такому сценарию развивались события в 2015 году, когда на фоне падения продаж автомобилей снизился спрос на топливо. Ситуация выравнивается за счет активного развития кредитования, увеличивающего рост транспортного ритейла. Анализ рынка АЗС выявил общую тенденцию развития профильных компаний, заключающуюся в повышении прибыли за счет расширения ассортимента продукции газомоторного топлива и расходных материалов. Структура потребления показывает превалирование бензина в общем объеме продаж – свыше 60 процентов рынка.

На втором месте по реализации остается экономичное дизельное топливо (34%). Газу обеспечивают третье место автовладельцы, переоборудовавшие авто под этот вид топлива [81].

Формирование конъюнктуры ритейла нефтегазовой отрасли окончательно завершилось в последние годы. Окончательное распределение сил на рынке происходило с участием добывающего сегмента и государственных органов. Оптовая торговля нефтепродуктами остается за крупными отраслевыми компаниями, занятыми разработкой месторождения и доставкой ископаемых продуктов из недр. В числе основных игроков именитая «Роснефть», контролирующая деятельность 2557 заправочных станций. За «Лукойлом» чуть меньше – 2544 пунктов. Предприятие «Газпром нефть» распоряжается 1853 такими объектами. По обзору рынка АЗС на долю вышеуказанных корпораций приходится свыше 60 процентов общего ритейла.

Ввиду естественных экономических факторов в отрасли нередко происходит реструктуризация. К примеру, «Лукойл» не раз заявлял о продаже некоторой части заправок. Остальные объемы продаж приходятся на независимых трейдеров и частных предпринимателей. Структура ритейла АЗС на российском рынке в 2018 году показана на рисунке Б.8 приложения Б [81].

Пока одним потенциальные предприниматели изучают проходимость точки размещения заправок и удаленность ближайших конкурентов, действующий рынок АЗС 2018 активно насыщает нетопливный ассортимент. Все чаще встречается применение формулы, в которой совмещается сама станция, кафе, розница расходных материалов. На многих автозаправках все чаще встречаются оборудованные туалеты и моечные пункты. Все делается для того, чтобы клиенты могли задержаться (отдохнуть или закупить товар в дорогу). При кажущейся дороговизне газомоторного топлива российские цены остаются в самом низком ценовом сегменте Европы [81]. Это объясняется наличием развитого собственного производства и преобладанием в дистрибуции экспортных стратегий. Среди крупных предприятий-банкротов последних лет, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта в РФ: «Октаника», ООО «Атлант и К», ООО «ВИК», ООО «ХИМТРАНСОЙЛ», ООО «ЧБК». Таким образом, предприятия, занимающиеся продажей топлива для наземного транспорта должны применять антикризисные меры для увеличения дохода.

2.3 Анализ антикризисного управления ООО «Травники-Ойл»

Для оценки антикризисного управления, как правило, анализируется финансовая отчетность предприятия и выявляется эффективность деятельности. Проведем анализ основных экономических показателей ООО «Травники-Ойл» в таблице 18.

Таблица 18 – Основные финансово-экономические показатели деятельности
ООО «Травники-Ойл»

Показатель	Период, годы			Отклонение за годы		Темпы роста, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Выручка от продаж	196 967	170 726	204 594	-26 241	33 868	86,68	119,84
Себестоимость продаж	195 707	165 064	198 946	-30 643	33 882	84,34	120,53
Численность работающих, чел.	13	15	17	2	2	115,38	113,33
Производительность труда, тыс. руб./чел.	15 151,3	11 381,7	12 034,9	-3 769,6	653,2	75,12	105,74
Фонд оплаты труда	5070	7020	8221	1950	1210	138,46	117,11
Среднегодовая оплата труда	273	327,9	338,5	54,9	10,6	120,11	103,23
Чистая прибыль	974	4417	4367	3443	-50	453,49	98,87

Анализ основных экономических показателей деятельности показал, что ООО «Травники-Ойл» получил рост выручки в 2018 г. на 19,84%, а в 2017 г. произошло снижение показателя на 13,32%. Стоимость реализованной продукции ООО «Травники-Ойл» в 2018 году увеличилась быстрее, чем выручка от продаж. Но, за 2017 год себестоимость снизилась на 15,66% при темпе спада выручки на 13,32%, это оценивается положительно.

Тенденцию спада за 2017 год имеет производительность труда, что связано со снижением покупательской способности населения. Положительно оценивается рост чистой прибыли в 2017 году в 3,5 раза и в 2018 году (несмотря на незначительное снижение по сравнению с 2017 годом, базисный рост (2016 год) составил 448,36% (4367 / 974). Динамику показателей ООО «Травники-Ойл» за 2016 – 2018 гг. демонстрирует рисунок 9.

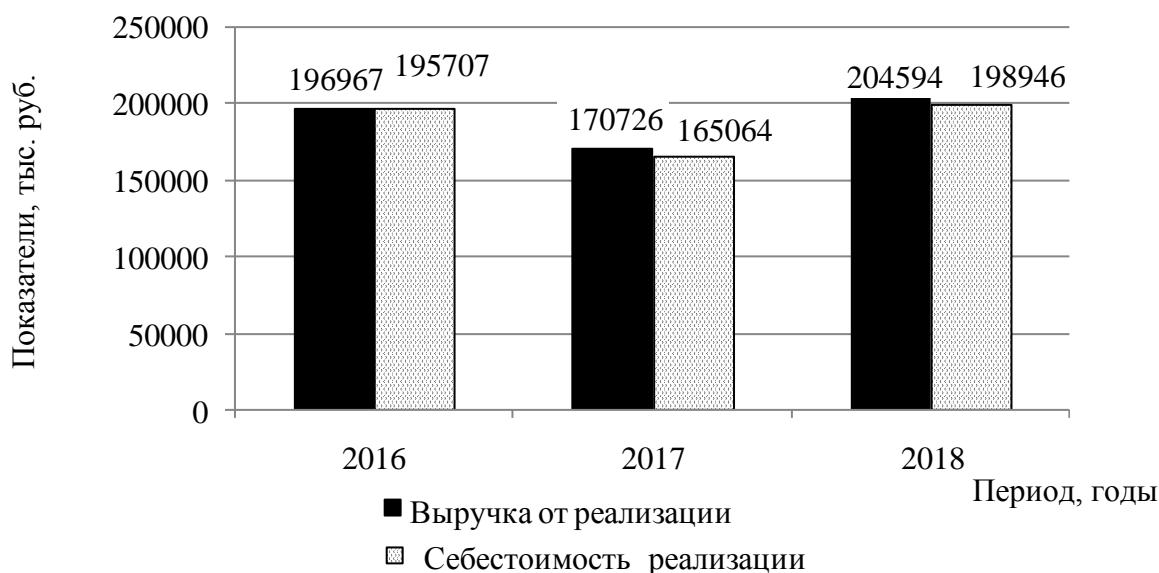


Рисунок 9 – Динамика показателей ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.

На протяжении 2016–2018 гг. основная деятельность ООО «Травники-Ойл» являлась прибыльной, о чем свидетельствуют показатели прибыли.

Отрицательно оценивается спад производительности труда работников в 2017 году, при одновременном увеличении численности работников и их заработной платы, а рост ФОТ в 2017 году на 38,46 % при спаде производительности на 24,88% является свидетельством неэффективного использования трудовых ресурсов и нерационального использования фонда оплаты труда, что снижает доходы в условиях экономической нестабильности в РФ.

В 2018 году производительность труда увеличилась на 5,74%, что обусловлено и увеличением выручки (+ 19,84%), так и увеличением численности персонала (13,33%). Основной фактор формирования собственных финансовых ресурсов – это доход от осуществления основной деятельности (продажа топлива для наземного транспорта). Проведен анализ состава и структуры финансовых ресурсов ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг. в Приложении В.

Стоимость имущества предприятия за 2017 г. увеличилась с 38990 тыс. руб. до 50475 тыс. руб., а за 2018 г. увеличилась до 109053 тыс. руб., что показывает рост деятельности ООО «Травники-Ойл». В 2017 г. наблюдается существенное увеличение запасов (с 9708 тыс. руб. до 13070 тыс. руб.). Оборотные активы возрастают более быстрыми темпами, чем внеоборотные, величина которых

составляет нулевую величину. В целом данные аналитического баланса за 2018 г. свидетельствуют об оптимистичной перспективе развития, что подтверждает рост доли денежных средств (с 0,43% до 12,11%). Динамика общей величины финансовых ресурсов ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг. на рисунке 10.

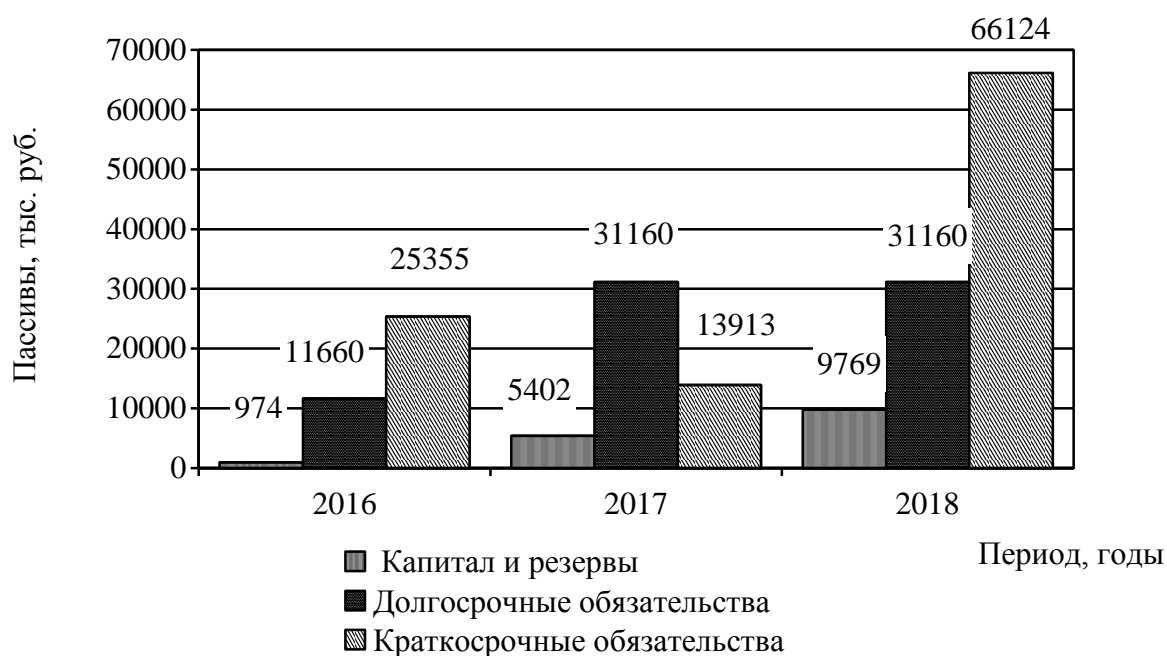


Рисунок 10 – Динамика финансовых ресурсов ООО «Травники-Ойл» за 2016– 2018 гг.

Пассивы ООО «Травники-Ойл» на протяжении 2016–2018 гг. представлены большей величиной заемного капитала, но оптимистично можно расценить рост нераспределенной прибыли, величина которой в 2017 году увеличивается до 5302 тыс. руб., а в 2018 году составляет 9669 тыс. руб.

Увеличение имущества ООО «Травники-Ойл» профинансировано за счет заёмного капитала, носящих долгосрочный характер. В структуре финансовых ресурсов произошло снижение удельного веса собственного капитала в 2017 году до 10,7%, а в 2018 году до 8,96%.

Доля уставного капитала осталась неизменна, из-за одинаковой величины в размере 100 тыс. руб. Снизилась доля краткосрочной кредиторской задолженности на 40,02% в 2017 году, а в 2018 году увеличилась на 33,06%.

На протяжении анализируемого периода доминирующей статьёй пассива баланса являются кредиторская задолженность в 2016г. – 67,59%, в 2017г. –

27,57%, в 2018г. – 60,63%, это свидетельствует о том, что большая часть имущества ООО «Травники-Ойл» финансируется за счет заемных средств.

Схему финансирования имущества ООО «Травники-Ойл» представим на рисунке 11.

ДЕНЕЖНЫЕ (ФИНАНСОВЫЕ) РЕСУРСЫ: 109 053				
Собственный капитал: (9769)	Привлеченный капитал			
	Долгосрочный финансовый капитал: 31 660		Краткосрочный финансовый капитал: 66124	
Перманентный капитал: (99 384)		Прочее обязательство: 1 500	Кредиторская задолженность: 22 662	
↓ 1	↓ 2	↓ 3	↓ 4	↓ 5
Основные средства: 0	Незавершенное строительство и прочее: 0	Денежные средства и эквиваленты: 13 198	Запасы и прочие оборотные активы: 13 478	Дебиторские задолженности: 82376
Внеоборотные активы: 0		Оборотные средства: 10953		
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛ (АКТИВЫ, ИМУЩЕСТВО): 109053				

Рисунок 11 – Схема финансирования имущества ООО «Травники-Ойл» за 2018 год

Таким образом, рассматривая финансовую политику ООО «Травники-Ойл», следует отметить, что удельный вес собственного капитала является низкой величиной. Изменение финансовых ресурсов произошло по всем их видам. В составе краткосрочных источников преобладает кредиторская задолженность – наиболее срочные обязательства предприятия, которые в 2017 году снизились до 13913 тыс. руб., а за 2018 год увеличились до 66124 тыс. руб. Основной рост приходится на долгосрочные заемные средства, которые в 2017 году увеличились с 11660 тыс. руб. до 31660 тыс. руб.

Положительно можно оценить рост совокупных финансовых ресурсов в 2018 году на 216,05% (109 053 / 50475), что в основном произошло за счет роста заемных финансовых ресурсов, а именно роста кредиторской задолженности и долгосрочных займов. Сумма привлеченных финансовых ресурсов больше величины собственных, что снижает автономию ООО «Травники-Ойл».

Проведем анализ показателей платежеспособности за 2016–2018 гг. в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели платежеспособности ООО «Травники-Ойл»

В тысячах рублей

Группировка активов	Группировка пассивов	Недостаток (–), излишек (+) платежных средств, тыс. руб.		
		2016	2017	2018
Самые ликвидные активы А1	Самые срочные обязательства П1	–26 186	–12 704	–52 926
Быстрореализуемые активы А2	Срочные пассивы П2	29 113	36 197	82 376
Среднереализуемые активы А3	Долгосрочные пассивы П3	–1952	–18 090	–17 682
Труднореализуемые активы А4	Постоянные пассивы П4	974	5402	9769

Баланс ООО «Травники-Ойл» не является абсолютно ликвидным обнаружен недостаток денежных средств для покрытия более срочных обязательств, но с учетом быстрого поступления средств от дебиторов сможет расплатиться по своим срочным займам [10]. Оценка ликвидности баланса за 2016–2018 годы в таблице 20.

Таблица 20 – Показатели ликвидности ООО «Травники-Ойл»

Показатель платежеспособности	Норматив	Период, годы		Темп роста за 2017 год	2018г.	Темп роста за 2018 год
		2016	2017			
Коэффициент абсолютной ликвидности (срочности)	$\geq 0,05 \dots 0,1$	0,006	0,087	1450,00	0,1995	229,31
Коэффициент «критической оценки»	$0,7 \dots 0,8;$ $\geq 1,0$	0,006	0,087	100,00	0,1950	227,59
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0;$ $2,0 \dots 2,5$	1,480	3,620	244,59	1,6490	45,55

По данным таблицы 2.4 следует, что все коэффициенты ликвидности в 2016 и 2018 годах ниже нормы, следовательно, у предприятия большие трудности при оплате своих обязательств.

В 2017 году коэффициент текущей ликвидности увеличивался за счет увеличения оборотных активов и низкой величины краткосрочных обязательств, следовательно, ООО «Травники-Ойл» применяло эффективную кредитную

политику.

Динамика коэффициентов ликвидности предприятия ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг. на рисунке 12.



Рисунок 12 – Коэффициенты ликвидности ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.

Эффективная деятельность предприятия зависит от структуры источников финансирования операционного цикла, и выявлении угрозы спада производственного процесса из-за их недостатка.

Расширяющийся источник финансирования запасов наглядно представлен в таблице 21.

Запасы профинансированы преимущественно за счет кредиторской задолженности, что произошло за счет повышения суммы запасов. Это определяет неустойчивость типа финансовой устойчивости предприятия, поскольку в такой ситуации оборотные активы не покроют кредиторскую задолженность. Это позволяет сделать вывод, что ООО «Травники-Ойл» в течении всего операционного цикла не смогут рассчитаться по своим краткосрочным долгам, то есть является неплатежеспособным.

Таблица 21 – Источники финансирования ООО «Травники-Ойл» за 2018 г.

Наименование		Код строки	Значение, тыс. руб.	«Расширяющийся» источник финансирования
Производственные запасы		1210 + 1220	13478	
Финансовые источники	Собственные оборотные средства, СОС	1370 – 1100	+9769	+9769 тыс. руб. 72,48%
	СОС + долгосрочные заемные средства	1370 – –1100 + 1400	+41429	+27951 тыс. руб. 207,38%
	ИФЗ = СОС + долгосрочные заемные средства + краткосрочные обязательства	1370 – –1100 + 1400 + 1500	+109053	+95575 тыс. руб. 709,12%
Дефицит (-), избыток (+) финансовых источников		ИФЗ – – (1210+1220)	–3709	Запасы 3809 тыс. руб.

Существует недостаток собственных финансов для обеспечения товарного запаса в сумме 3709 тыс. руб. Проведем анализ деловой активности в таблице 22.

Таблица 22 – Деловая активность ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.

В тысячах рублей

Показатели	Период, годы		Отклонение за 2017 год	2018 год	Отклонение за 2018 год
	2016	2017			
Выручка от продажи	196 967	170 726	–26 241	204 594	33 868
Собственный капитал (СК)	974	5402	4428	9769	4367
Заемный капитал (ЗК)	38 016	45 073	7057	99 284	54 211
Кредиторская задолженность	26 355	13 913	–12 442	66 124	52 211
Коэффициент оборачиваемости СК [с.1/с.2]	202,22	31,60	–170,62	20,94	–10,66
Срок оборота собственного капитала, дней [365/с.5]	1,8	11,6	9,8	17,4	5,8
Коэффициент оборачиваемости ЗК [с.1/с.3]	5,18	3,79	–1,39	2,06	–1,73
Срок оборота заемного капитала, дней [365/с.7]	70,5	96,3	25,8	177,2	80,9
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности [с.1/с.4]	7,47	12,27	4,8	3,09	–9,18
Срок оборота кредиторской задолженности, дней [365/с.9]	48,9	29,7	–19,2	118,1	88,4

Расчеты, представленные в таблице 2.6, позволяют говорить о спаде деловой активности ООО «Травники-Ойл» за период 2016–2018 гг., что подтверждается замедлением оборачиваемости финансовых ресурсов. Так, коэффициент оборачиваемости заёмных финансовых ресурсов снизился с 5,18 до 2,06 оборота.

Динамика коэффициентов оборачиваемости представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Оборачиваемость капитала ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.

Если сравнить оборачиваемость заемных и собственных ресурсов, то заметно, что привлекаемый капитал оборачивается медленнее собственного (177 дней по сравнению с 71 днями в 2016 г.). Проведен расчет периода цикла движения денежных средств ООО «Травники-Ойл» в таблице 23.

Таблица 23 – Определение циклов движения средств ООО «Травники-Ойл»

Показатель	Период, годы			Изменения (+, –) по годам	
	2016	2017	2018	2017	2018
Дебиторская задолженность	6,766	4,717	2,484	-2,049	-2,233
Денежные средства	1165,49	141,21	15,50	-1024,28	-125,71
Аванс выданные	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Производственный запас	20,289	13,06	15,18	-7,229	2,12
Кредиторская задолженность	7,474	12,27	3,09	4,796	-9,18
Операционные циклы	27,06	17,78	17,55	-9,28	-0,23
Финансовые циклы	19,58	5,51	14,57	-14,07	9,06

Изобразим графически изменение длительности циклов на рисунке 14.

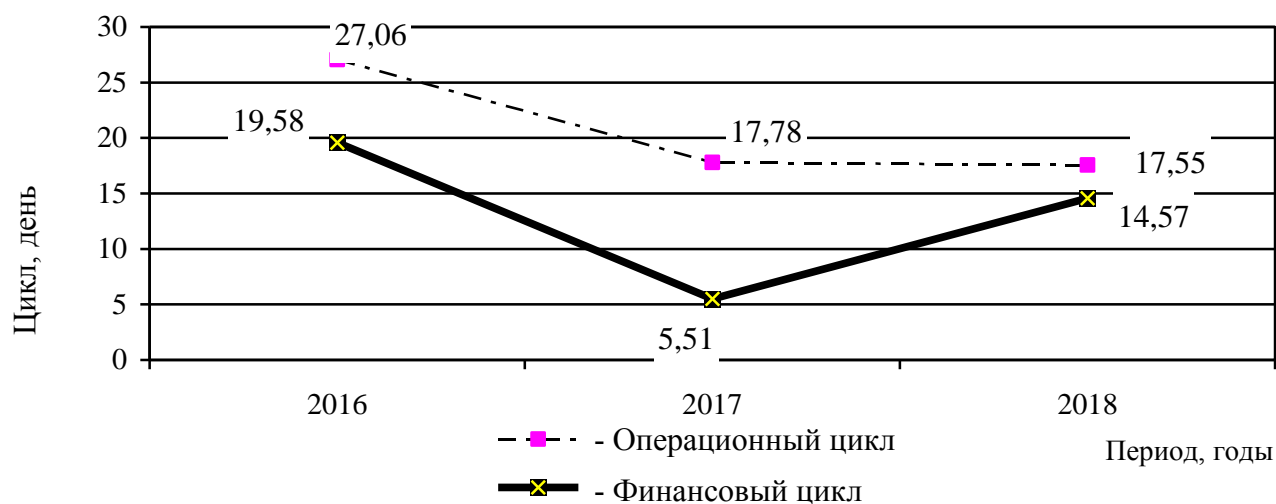


Рисунок 14 – Изменение длительности операционного и финансового циклов ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.

В соответствии с показателями из таблицы 23 операционный цикл снизился на протяжении периодов (с 27 дней в 2016 г. до 17,5 дней в 2018 г.). Финансовый цикл тоже снизился с 20 дней до 15.

Значение финансового цикла характеризует то, что предприятие эффективно управляет дебиторской и кредиторской задолженностями, но не хватает денежных средств и эквивалентов.

В таблице 24 определена устойчивость экономического роста ООО «Травники-Ойл», которая позволяет выявить потенциал развития.

Таблица 24 – Устойчивость экономического роста ООО «Травники-Ойл»

Показатель	Формулы	Период, годы			В тысячах рублей	
					Темпы роста по годам, %	
		2016	2017	2018	2017	2018
Чистый доход	$P_{\text{ч}}$	974,00	4417,0	4367,00	453,49	98,87
Реинвестированная прибыль	$P_{\text{р}}$	874,00	5302,0	9669,00	606,64	182,37
Собственные финансы	$\overline{СК}$	974,00	5402,0	9769,00	554,62	180,84
Устойчивость экономического роста	$K_{\text{уэ}} = P_{\text{р}} : \overline{СК}$	0,89	1,0	0,98	109,36	100,82
Коэффициент реинвестирования	$K_{\text{р}} = P_{\text{р}} : P_{\text{ч}}$	0,89	1,2	2,21	133,78	184,50
Чистая рентабельность собственного капитала	$R_{\text{СК}} = P_{\text{ч}} : \overline{СК}$	1,00	0,8	0,45	82,00	54,51

В результате финансово-хозяйственной деятельности в 2017 году

коэффициент устойчивости экономического роста увеличился на 9,36%, коэффициент реинвестирования увеличился 33,78%.

Увеличение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности приводит к повышению финансового риска ООО «Травники-Ойл», то есть в случае одновременного предъявления требований об оплате всеми кредиторами, предприятие не сможет удовлетворить эти требования. В 2018 году коэффициент устойчивости экономического роста вырос на 0,82%, а коэффициент реинвестирования на 84,5%.

Запасы и затраты на протяжении 2018 года профинансированы за счет заёмного капитала, что позволяет определить тип финансовой устойчивости предприятия как неустойчивый, поскольку в данной ситуации оборотные активы не покрывают его кредиторскую задолженность. Всё это выявляет недостаточную экономическую устойчивость ООО «Травники-Ойл».

Проведем эмпирическую оценку возможности банкротства на основе модели Z – счета Э. Альтмана на основе исходных данных таблицы 25.

Таблица 25 – Исходные данные для расчета показателей для модели Альтмана

Показатель	Период, годы		
	2016	2017	2018
Чистый оборотный капитал (ЧОК)	12 635	36 562	42 928
Всего активов	38 990	50 475	109 053
Нераспределенная прибыль	874	5302	9669
Прибыль до налогообложения	1218	5522	5462
Собственный капитал	974	5402	9769
Заемный капитал	38 016	45 073	99 284
Выручка от реализации	196 967	170 726	204 594

$$Z_{2016г.} = 0,717 \times 12\,635 / 38\,990 + 0,847 \times 874 / 38\,990 + 3,107 \times 1218 / 38990 + 0,42 \times 974 / 38\,016 + 0,995 \times 196\,967 / 38\,990 = 5,38$$

$$Z_{2017г.} = 0,717 \times 36\,562 / 50\,475 + 0,847 \times 5302 / 50475 + 3,107 \times 5522 / 50\,475 + 0,42 \times 5402 / 45\,073 + 0,995 \times 170726 / 50475 = 0,519 + 0,089 + 0,3399 + 0,050 + 3,365 = 4,36$$

$$Z_{2018г.} = 0,717 \times 42\,928 / 109\,053 + 0,847 \times 9669 / 109\,053 + 3,107 \times 5462 / 109\,053 + 0,42 \times 9769 / 99\,284 + 0,995 \times 204594 / 109053 = 2,42$$

В результате расчета следует вывод о том, что вероятность банкротства в 2016–2017 гг. незначительна, и при значении $Z \geq 2,89$ предприятие стабильно и финансово устойчиво. Но в 2016 году показатель снизился до 2,42, что следует оценить отрицательно.

Изменение величины Z – показателя произошло за счет показателей:

- рост стоимости активов на 58 578 тыс.руб. (+ 116,05%);
- рост показателя нераспределенной прибыли на 4 367 тыс.руб. (+ 82,37%);
- прибыль до налогообложения снижается на 60 тыс. руб. (– 0,25%);
- рост заемного капитала на 54 211 тыс.руб. (+120,27%);
- рост дохода от реализации на 33 868 тыс. руб. (+19,84%).

Увеличение выручки характерно повышению эффективности экономической и операционной деятельности.

Проведем оценку вероятности банкротства ООО «Травники-Ойл» путем составления пятифакторной модели Сайфуллина и Кадыкова в таблице 26.

Таблица 26 – Показатели пятифакторной модели Сайфуллина и Кадыкова

Показатель	Расчет для 2016 года	Расчет для 2017 года	Расчет для 2018 года
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K1)	0,129	0,221	0,369
Коэффициент текущей ликвидности (K2)	1,48	3,62	1,649
Коэффициент оборачиваемости активов (K3)	5,052	3,382	1,876
Коэффициент менеджмента (K4)	0,0064	0,033	0,0276
Коэффициент рентабельности собственного капитала (K5)	1,25	1,022	0,559
Рейтинговое число $R = 2 \cdot K_1 + 0,1 \cdot K_2 + 0,08 \cdot K_3 + 0,45 \cdot K_4 + K_5$	$2 \times 0,129 + 0,1 \times 1,48 + 0,08 \times 5,052 + 0,45 \times 0,0064 + 1,25 = 2,06$	$2 \times 0,221 + 0,1 \times 3,62 + 0,08 \times 3,382 + 0,45 \times 0,033 + 1,022 = 2,11$	$2 \times 0,369 + 0,1 \times 1,649 + 0,08 \times 1,876 + 0,45 \times 0,0276 + 0,559 = 1,624$

Из расчетов следует, что рейтинговое число за весь исследуемый период больше 1, следовательно, финансовое состояние ООО «Травники-Ойл» можно

охарактеризовать как удовлетворительное, но выявлена тенденция к снижению показателя в 2018 году.

Оценим вероятность банкротства по модели Бивера и представим полученные результаты в таблице 27.

Таблица 27 – Диагностика банкротства по системе Бивера

Показатель	Период, годы			№ группы		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Коэффициент Бивера	0,026	0,098	0,044	2	2	2
Коэффициент текущей ликвидности	1,48	3,62	1,649	2	2	2
Финансовый леверидж	0,975	0,893	0,910	1	1	1
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	3,085	1,381	2,54	1	1	2
Экономическая рентабельность	2,5	8,75	4,00	3	1	2

По результатам расчета вероятности банкротства по модели Бивера, следует вывод, что ООО «Травники-Ойл» относится ко второй группе, следовательно, находится за 5 лет до наступления банкротства.

Проведя анализ вероятности банкротства на предприятии тремя методами, можно сделать вывод, что вероятность банкротства невысокая, из этого можно сделать вывод, что темпы экономического роста увеличивается, предприятию скорое банкротство не грозит.

Но, также следует выделить отрицательные моменты в деятельности ООО «Травники-Ойл»:

- в структуре капитала преобладание заемного капитала (91,04% в 2018г.);
- в 2018 г. обороты заёмного капитала медленнее собственного.
- увеличилась доля краткосрочной кредиторской задолженности на 375,3% в 2018 году, не хватает денежных средств;
- экономическая рентабельность снижается с 1,25 до 0,559.

Всё это выявляет недостаточную экономическую устойчивость и следует рассмотреть способы антикризисного управления ООО «Травники-Ойл».

Поскольку стратегия должна быть направлена на достижение цели организации, необходимо определить и цели самой стратегии, то есть, достигая каких краткосрочных целей, стратегия приведет организацию к достижению глобальной, общей цели фирмы.

Основными целями ООО «Травники-Ойл» являются:

1. Укрепление позиции на завоеванной доле рынка;
2. Завоевание большей доли рынка;
3. Завоевать известность, как производителя товара высокого качества;
4. Дальнейшее расширение собственного производства.

Стратегическая цель заключается в том, чтобы стать производителем- с низкими издержками продукции со свойствами (качеством) выше среднего, а затем использовать преимущество низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами.

Конкретизируя выбранную стратегию, следует рассматривать два направления, таблица 28:

– стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого товара;

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке.

Таблица 28 – Стратегии концентрированного роста ООО «Травники-Ойл»

Сущность стратегии	Главные функции
Усиление позиции на рынке (тот же рынок с тем же продуктом)	Маркетинг Производство
Развитие рынка (новый рынок того же продукта)	Маркетинг Производство
Развитие продукта (новый продукт на том же рынке)	НИОКР Производство Маркетинг

Таким образом, из таблицы 28 следует, что маркетинговой стратегией ООО «Травники-Ойл» является стратегия, увеличения продаж при снижении затрат, что позволит прочно держать свои позиции на рынке всё с усиливающейся

конкуренцией. Определение приоритетности целей зависит от системы ценностей организации и ценностных установок, которых придерживается руководство. Дерево целей ООО «Травники-Ойл» на рисунке 15.

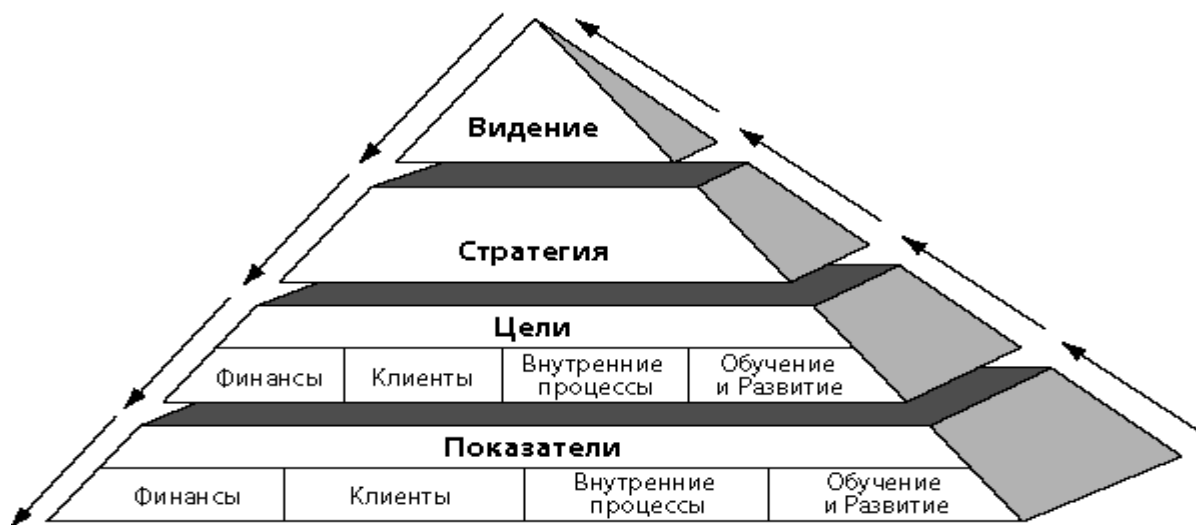


Рисунок 15 – Дерево целей ООО «Травники-Ойл»

В качестве примера точечных целей могут служить цели, поставленные компанией Sun Banks по удовлетворению потребностей своих сотрудников. Подцелями этой цели являются «повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год», «увеличить продвижение по службе на 15% в год», «снизить текучесть кадров на 10% в год».

Следует отметить, что степень достижения сформулированных целей можно измерить, если будет указано, как измерить степень удовлетворенности сотрудников или степень продвижения по службе.

2. Товар и товарная стратегия. По степени долговечности вся продукция предприятия относится к товарам длительного пользования, предварительного выбора и промышленного назначения. В основном, две товарные линии (бензин и масла для автомобилей) обеспечивают масштаб и объем выручки.

Для товарной линии – дизельное топливо, необходимо провести маркетинговые исследования, т.к. продукция находится на пограничной зоне «собаки».

Таблица 29 – Этапы жизненного цикла ООО «Травники-Ойл» за 2018 год

Наименование, марка	Этапы жизненного цикла			
	Внедрения	Роста	Зрелости	Упадка
Бензин для авто			*	
Автомасла			*	
Сжиженный газ				*
Дизельное топливо	*			
Запасные части		*		

Наблюдающийся активный рост продаж в 2016 г., сменился не менее активным спадом в 2017 г. Для увеличения доли рынка следует использовать активные коммуникации, интенсивно распределять продукцию, по возможности снизить цены. Для обеспечения качества обслуживания клиентов предлагается:

– пересмотреть договорные отношения с поставщиками.

– рассмотреть возможность внедрения системы менеджмента качества стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества».

В таблице 30 проведем PEST - анализ.

Таблица 30 – PEST - анализ ООО «Травники-Ойл»

Политика / P	Экономика / E
Правительственная стабильность	Общая характеристика экономической ситуации
Изменение законодательства	Курс национальной валюты и ставка рефинансирования
Государственное влияние отрасли	Уровень инфляции и безработицы
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	Стоимость энергоресурсов
Социум / S	Технология / T
Демографические изменения	Государственная техническая
Изменения структуры доходов	Значимые тенденции в области НИОКР
Отношение к труду и отдыху	Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)
Социальная мобильность	Новые патенты
Активность потребителей	

Следовательно, государственная политика регулирования цен на топливо и уровень активности потребителей главный фактор воздействия на фирму.

Проведем SWOT – анализ ООО «Травники-Ойл» в таблице 31.

Таблица 31 – SWOT – анализ возможностей и угроз ООО «Травники-Ойл»

Потенциальные возможности	Оценки экспертов					Средний балл
	1	2	3	4	5	
	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	3,57
Оценка потенциальных возможностей						
Добавление сопутствующих товаров	4	4	4	4	3	3,8
Позиция среди конкурирующих фирм	3	3	3	3	2	2,8
Наличие лучшей стратегии по сравнению с конкурентами	4	4	5	4	4	4,2
Рост рынка	3	4	3	3	4	3,4
Выход на новые рынки или сегменты рынков	5	4	5	5	4	4,6
Расширение перспектив развития в связи с внедрением новых технологий	3	3	2	3	2	2,6

Оценка потенциальных угроз.

Потенциальные угрозы	Оценки экспертов					Средний балл
	1	2	3	4	5	
	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	3,73
Рост продаж более дешевых продуктов	4	5	4	4	5	4,4
Замедление роста рынка	3	4	4	3	2	3,2
Повышение цен на ресурсы	4	4	5	4	5	4,4
Потенциальные возможности	Оценки экспертов					Средний балл
	1	2	3	4	5	
	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	3,57
Изменение потребности и вкуса покупателей	3	4	4	3	3	3,4
Нестабильная экономика РФ	5	5	5	4	4	4,6
Возрастающее конкурентное давление	3	3	2	2	2	2,4

Оценка сильных сторон.

Сильные стороны	Оценки экспертов					Средний балл
	1	2	3	4	5	
	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	3,07
Известный лидер рынка	4	4	4	4	5	4,2
Инновации и возможность их реализации	1	2	2	2	2	1,8
Удачный товарный ассортимент	4	4	5	4	4	4,2
Адекватные финансовые ресурсы	3	4	3	3	4	3,4
Высокая квалификация менеджеров	4	4	3	4	4	3,8
Защищенность от конкурентного давления	1	1	1	1	1	1

Оценка слабых сторон

Сильные стороны	Оценки экспертов					Средний балл
	1	2	3	4	5	
	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	3,56
Плохое отслеживание выполнения стратегии	4	5	5	4	5	4,6
Низкая управленческая способность	4	4	5	4	4	4,2
Не точный маркетинг	3	3	3	3	4	3,2
Высокие цены на товар	4	4	5	4	4	4,2
Слабое представление о региональном рынке	1	2	1	2	2	1,6

Как видно из таблицы 31 наибольшее значение определено в поле «Оценка

потенциальных угроз», следовательно, основная цель управления состоит в увеличении объема продаж и снижение затрат предприятия, которые в условиях экономической нестабильности в стране, снижают доходы предприятия и конкурентоспособность. Следовательно, тщательный анализ рынка содействует достижению целей предприятия. После выявления проблем по снижению экономической эффективности ООО «Травники-Ойл», составлена матрица Глайсера, в которой перечислены уровни проявления проблем, признаки проблемы и методы решения проблем (таблица 32).

Таблица 32 – Матрица Глайстера

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения и рекомендации	Ожидаемые результаты
1. ООО «Травники-Ойл»	1. Неустойчивое занимаемое конкурентное положение ввиду конкурентной угрозы крупных игроков. 4. Снижение качества выполнения обязанностей	1. Невысокий уровень ключевых финансовых показателей 2. Ограниченность финансовых инвестиций. 3. Потеря постоянных и потенциальных клиентов.	1. Провести внутренний анализ имеющихся ресурсов 2. Осуществить расширение материальной базы	1. Улучшение качества продукции. 2. Увеличение объемов продаж. 3. Улучшения финансовых показателей
2. Организация расчетов с поставщиками и потребителями	2. Отсутствует долгосрочное планирование продуктового портфеля компании и осваивания рынков	1. Возникновение неудовлетворенного спроса 2. Потеря рынка 3. Угроза конкурентной позиции компании	Создать в рамках службы маркетинга группу стратегического анализа и планирования для разработки и реализации стратегий	1. Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития предприятия
3. Сотрудники	Приверженность корпоративным ценностям	Конфликты и элементы несогласованности действий	Усиление внутреннего PR и корректировка найма и отбора персонала	Минимум конфликтов, эффективная работа персонала
4. Технология	Проявления нарушений технологического процесса	Снижения качества продукции и, неудовлетворенность со стороны клиентов	Усиление контроля	Минимум негативных проявлений

Для руководителя является важным создание команды квалифицированных специалистов. Особенно актуальна данная проблема в ООО «Травники-Ойл», так

как выявлено снижение объема продаж из-за меньшего количества заключенных договоров на продажи в 2017 году. Себестоимость в 2018 году возрастала быстрее, чем выручка, что говорит об неэффективной финансовой политики.

Выводы по второму разделу

Анализ основных экономических показателей деятельности показал, что ООО «Травники-Ойл» получило прирост выручки в 2018 г. на 19,84%, а в 2017 г. произошел спад показателя на 13,32%. Себестоимость реализованной продукции ООО «Травники-Ойл» в 2018 году возрастала быстрее, чем выручка от реализации. Запасы профинансированы преимущественно за счет кредиторской задолженности, что позволяет определить тип финансовой устойчивости предприятия как неустойчивый, ООО «Травники-Ойл» в течение операционного цикла не в состоянии рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам, то есть является неплатежеспособным.

У ООО «Травники-Ойл» обнаружен недостаток денежных средств для покрытия более срочных обязательств. Баланс ООО «Травники-Ойл» не является абсолютно ликвидным за весь анализируемый период, так как сохраняются только 2 неравенства. Следует выделить отрицательные моменты в деятельности ООО «Травники-Ойл» за 2018 год:

- рост дебиторской задолженности в 2,2 раза, существует нехватка денежных средств;
- увеличилась краткосрочная кредиторская задолженность в 4,8 раза;
- превышающий темп роста себестоимости снизил величину чистой прибыли;

По результатам расчета вероятности банкротства по модели Бивера, следует вывод, что ООО «Травники-Ойл» относится ко второй группе, следовательно, находится за 5 лет до наступления банкротства. Для улучшения финансового состояния предприятия следует разработать эффективную антикризисную стратегию.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «ТРАВНИКИ-ОЙЛ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления ООО «Травники-Ойл»

Для повышения эффективности антикризисного управления следует разработать мероприятия по повышению платежеспособности и улучшения финансового состояния.

Были выявлены следующие проблемы в управлении финансами ООО «Травники-Ойл»:

- 1) увеличение дебиторской задолженности 2018 года в 2,2 раза, при существующей нехватке денежных средств.
- 2) рост кредиторской задолженности в 4,8 раза.
- 3) превышающий темп роста себестоимости, который снижает рентабельность деятельности предприятия.

Рассмотрим пути решения данных проблем.

Для повышения эффективности управления дебиторской задолженностью предлагаем применить систему скидок. В качестве вознаграждения заказчика за конкретные действия, например, скорая оплата счетов, закупка большего объема продукции, некоторые компании готовы изменить свои продажные цены (дисконт). Размер скидок зависит от условий платежа, взаимоотношений с покупателями. Нами предлагаются следующий размер скидок:

- оплата от 0 до 10 дней – 2%;
- от 1 до 30 дней – 1%.

Целью использования скидки заключается в том, чтобы побудить покупателя рассчитываться по долгу в течение небольшого срока, что поможет обеспечить ускорение оборачиваемости активов ООО «Травники-Ойл».

Из таблицы В.1 Приложения В, следует, что в 2018 году произошло увеличение дебиторской задолженности с 82376 до 36197 тыс. руб., то есть возросло отвлечение денежных средств из оборота, а в таблице 17 выявлен

недостаток денежных средств на покрытие краткосрочных обязательств в размере 52 926 тыс. руб., то существует необходимость решения данной проблемы.

Рассмотрим два варианта пополнения оборотных средств: банковский кредит или целесообразность использования скидок к дебиторам.

Расчет стоимости привлечения коммерческого кредита в Банке ВТБ (ПАО) (Внешний Торговый Банк) для пополнения оборотных средств, с которым ООО «Травники-Ойл» сотрудничает, представлен в таблице 33.

Годовая ставка за пользование кредитными средствами 10,9 % годовых.

Таблица 33 – Расчет стоимости привлечения коммерческого кредита Банка ВТБ для пополнения оборотных средств

В тысячах рублей

Показатели	Обозначение показателя	Итого
Прогнозируемая величина привлечения коммерческого кредита для пополнения оборотных средств	52 926	52 926
Стоимость процентов за привлечение кредитных средств	$52\,926 \times 10,9\%$	5768,93
Общая сумма к погашению кредита	$52\,926 + 5768,93$	58 694,93

Следовательно, за счёт средств привлеченного кредита ВТБ может быть пополнена величина недостающих оборотных средств на прогнозный год, в сумме 52 926 тыс. руб. И с учетом оплаты процентов 5768,93 руб., общая сумма к погашению кредита в год составит 58 694,9 тыс. руб. При предоставлении скидки прогнозируется применять к дебиту систему скидок или штрафов из таблицы 34.

Таблица 34 – Система скидок и штрафов за период оплаты дебиторской задолженности

В процентах

Показатели	До 10 дней		До 30 дней		Более 30 дней	
	31-60 дней	61-90 дней	91-120 дней	121-150 дней	151-180 дней	151-180 дней
Скидка за быструю оплату, %	2		1		0	
Процент штрафа	1	2	3	4	5	6
Процент штрафа с учетом уровня инфляции	1,0046	2,0092	3,0137	4,0183	5,0229	6,0275

Итак, в таблице 34 предложена система скидок, подразумевающая скидку за

оплату в течение 10 дней – 2 %, а в срок от 11 до 30 дней скидка составит 1 %.

При просрочке платежа размер штрафа составит 1 % с суммы дебиторской задолженности, и с учетом корректировки на уровень инфляции 1,0046 %.

Предложенная система скидок и штрафов должна стать стимулом для своевременной оплаты задолженности дебиторами ООО «Травники-Ойл».

Опыт российских компаний, которые применяют скидки за «быструю» оплату счетов (ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Башнефть») показывает, что около 40 процентов дебиторов считают условия скидок привлекательными и оплачивают долги в течение 10 – 30 дней [81].

Рассчитаем экономический эффект от предоставления скидок к дебиторам за срочную оплату в таблице 35.

Таблица 35 – Эффект при предоставлении скидок к дебиторам за срочную оплату

В тысячах рублей

Показатель	Расчет показателя	Сумма
Сумма дебиторской задолженности	Дз _{до 12 мес}	82 376
Прогнозируемая величина дебиторской задолженности прогнозного года, которая будет оплачена в течение 10–30 дней	$82\,376 \cdot 40\%$	32 950,4

Пополнение оборотных средств при помощи банковского займа ООО «Травники-Ойл» общая сумма кредита составила бы 58 694,93 руб.

При применении скидок по схеме «2/10, нетто 30» предприятию нет необходимости привлекать кредитные средства, так как за счёт возврата собственных финансовых ресурсов возможно пополнение собственных оборотных активов – денежных средств в сумме 32 950,4 тыс. руб.

В таблице 36 проведем расчет эффекта рекомендации по предоставлению скидок дебиторам ООО «Травники-Ойл».

Для прогноза выручки возьмём темп роста 2018 года, который составил 119,84%.

Таблица 36 – Расчёт экономического эффекта мероприятия по предоставлению скидок дебиторам ООО «Травники-Ойл»

В тысячах рублей

Показатель	2018 год	Прогноз	Изменение
Выручка от продажи	204 594	245 185,45	40 591,45
Величина дебиторской задолженности	82 376	49 425,6	– 32 950,4
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,484	4,961	+2,477
Срок оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	146,9	73,6	– 73,3

Прогнозируемый прирост выручки на 40 591,45 тыс. руб. от применения скидок, приведёт к её увеличению до 245 185,45 тыс. руб.

И с учётом снижения дебиторской задолженности на 32 950,4 тыс. руб., эффект от мероприятия обеспечит увеличение коэффициента оборачиваемости на 2,477 оборота или на 73,3 дня, что подтверждает эффективность предложенного мероприятия.

Изменение основных показателей до и после внедрения мероприятия при применении скидок по схеме «2/10, нетто 30» представлено на рисунке 16.

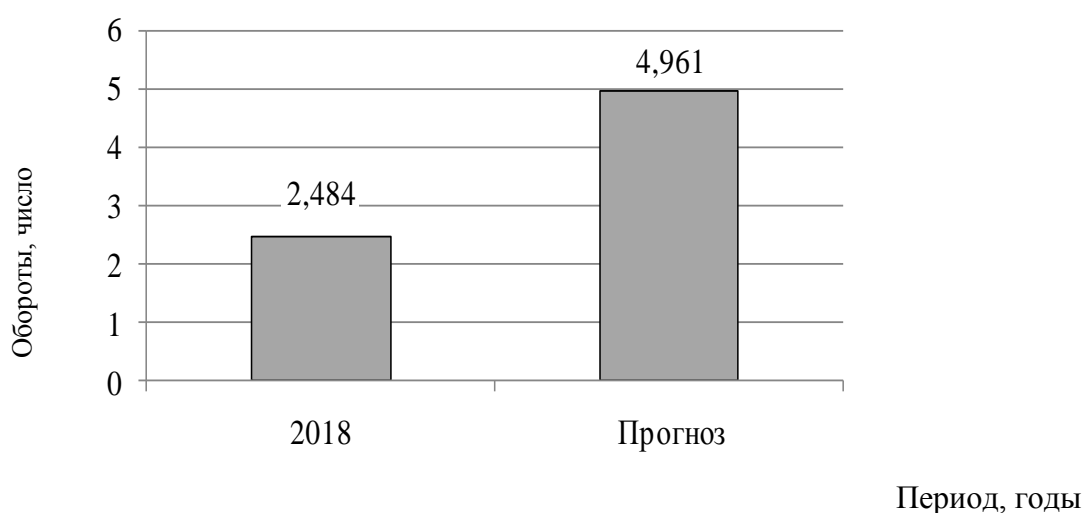


Рисунок 16 – Прогноз оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Травники-Ойл» при применении скидок

Эффект от применения скидок при срочной оплате задолженности дебиторов

происходит в силу того, что «быстрые» платежи:

- способствуют ускорению поступления денежных средств на счет ООО «Травники-Ойл» и улучшают структуру баланса;
- снижают кредитный риск, связанный с дебиторской задолженностью, и повышают эффективность финансовых планов;
- сокращают расходы за организацию сбора дебиторской задолженности.

Предложенное мероприятие способствует высвобождению денежных средств из дебиторской задолженности 32 950,4 тыс. руб. в год, которые могут быть распределены на пополнение собственных оборотных средств или на погашение полученного ранее кредита. Так как прогнозируется использовать высвобожденный капитал в основной деятельности, то зная уровень рентабельности, можно определить какую величину прибыли дополнительно даст предложенное мероприятие по скидкам, в таблице 37.

Таблица 37 – Расчет экономического эффекта от предоставления скидок

В тысячах рублей

Показатели	2018 год	Прогноз	Изменение
Выручка от продажи	204 594	245 185,45	40 591,45
Прибыль от продажи	5648	6767,12	+ 1119,12
Уровень рентабельности продаж	2,76	2,76	–

Прогнозная прибыль от продаж показана на рисунке 17.

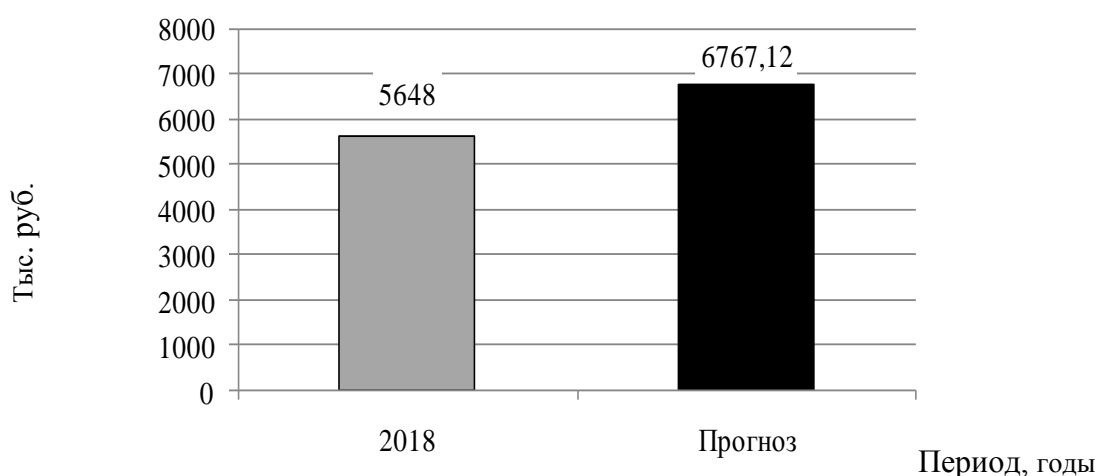


Рисунок 17 – Прогноз изменения прибыли от продаж при внедрении скидок за срочную оплату дебиторской задолженности

Предоставление скидки оправдывается большим положительным эффектом над ценой кредитов, который ускоренная оплата оказывает на финансовое состояние фирмы-продавца. Таким образом, использование высвобожденного капитала в основной деятельности принесёт дополнительную прибыль в размере 1119,12 тыс. руб. в год.

Для снижения величины кредиторской задолженности, которая за 2018 год увеличилась в 4,8 раза предлагается рассмотреть кредитную политику поставщиков ООО «Травники-Ойл».

Основной поставщик газовых баллонов ООО «СТАКО» предоставляет скидку 3 % при оплате в момент отгрузки, либо отсрочку платежа на 45 дней.

ООО «Травники-Ойл» в среднем рассчитывалось по своим долгам за 90–180 дней из-за недостатка денежных средств на расчетном счете.

Рассчитаем целесообразность условий со скидкой и без скидки за газовые баллоны ООО «СТАКО» в таблице 38.

Таблица 38 – Расчет результата от условий оплаты газовых баллонов
ООО «СТАКО»

В тысячах рублей

Показатель	Оплата со скидкой	Оплата без скидки
Оплата за сырье	970	1000
Расходы по выплате процентов	$970 \times 0,109 \times 45 / 360 = 13,22$	–
Итого	956,57	1000

Из таблицы 38 видно, что ООО «Травники-Ойл» для экономии собственных денежных средств, выгодно использовать скидки и совершать более быструю оплату.

Таким образом, воспользовавшись системой скидок на приобретаемое сырьё для производства, ООО «Травники-Ойл» получает экономическую выгоду от краткосрочной оплаты предприятию–поставщику с учётом 3%-ного уровня скидки.

Система скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков

и относительно дешёвому пополнению оборотного капитала в денежной форме. Умеренный тип кредитной политики ООО «Травники-Ойл» ориентируется на средний уровень кредитного риска при производстве нефтепродуктов и комплектующих с отсрочкой платежа.

Для снижения кредиторской задолженности ООО «Травники-Ойл» рассчитаем эффективность использования скидок, предложенных поставщиком газовых баллонов ООО «СТАКО» в таблице 39.

Таблица 39 – Экономический эффект от оплаты кредиторской задолженности поставщику со скидкой

В тысячах рублей

Показатель	Расчет показателя	Сумма
Величина кредиторской задолженности ООО «Травники-Ойл» в 2018 г.	66 124	66 124
Сумма задолженности поставщику газовых баллонов ООО «СТАКО»	Данные бухгалтерии	7934,88
Скидка за счет ускоренной оплаты поставщику, %	3	3
Размер дополнительных денежных средств за счет ускоренной оплаты поставщику	$7934,88 \times 0,03$	238,05
Снижение дебиторской задолженности за счет ускоренной оплаты поставщику газовых баллонов ООО «СТАКО»	$66\ 124 - 7934,88$	58 189,12

Таким образом, использование системы скидок при ускоренной оплате поставщику газовых баллонов ООО «СТАКО» позволит снизить величину себестоимости в размере 1187,6 тыс. руб., что позволит повысить сумму валовой прибыли на 938,09 тыс. руб., а, следовательно, и рентабельность деятельности ООО «Травники-Ойл».

Изменение валовой прибыли при использования скидок поставщика за краткосрочную оплату поставки поставщику газовых баллонов ООО «СТАКО» графически представлено на рисунке 18.

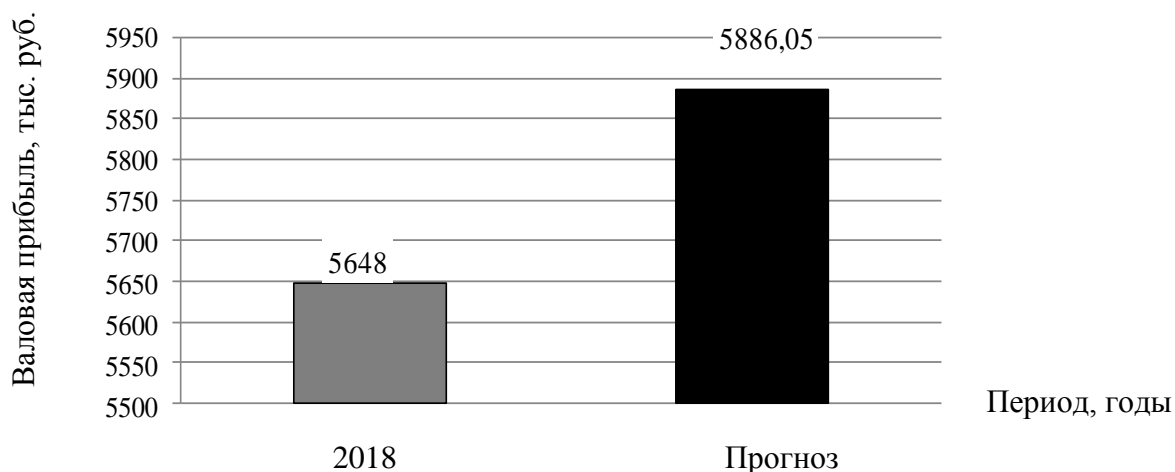


Рисунок 18 – Изменение валовой прибыли при использовании скидок поставщика за краткосрочную оплату поставки

При возможности пользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 3 %, а вследствие изменения ускоренной оплаты поставщику ООО «СТАКО» ожидается снижение кредиторской задолженности на 7934,88 тыс. руб.

Изменение кредиторской задолженности при использовании скидок поставщика за краткосрочную оплату поставки демонстрирует рисунок 19.

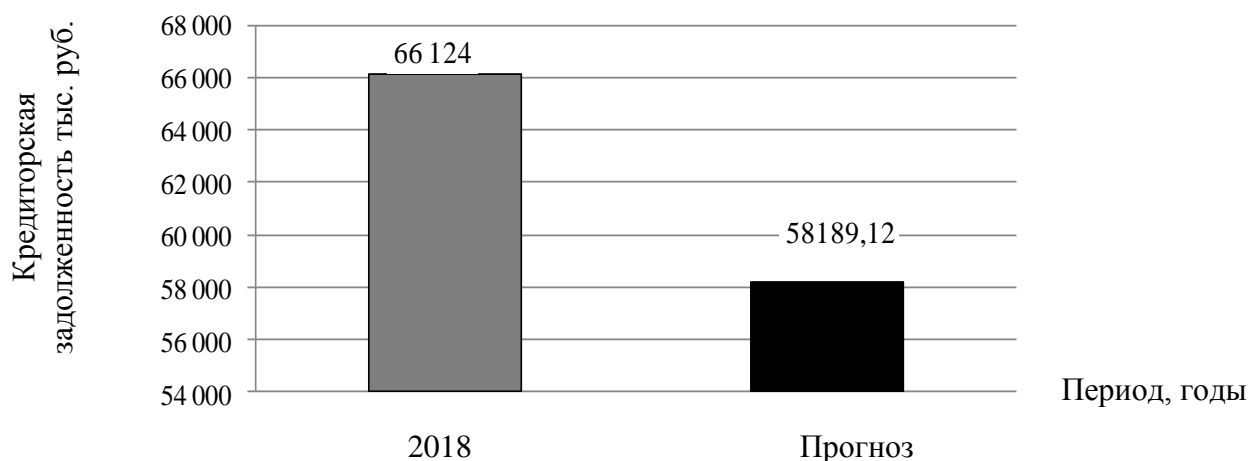


Рисунок 19 – Изменение кредиторской за счёт краткосрочной оплаты поставки производителю

Таким образом, с учётом ужесточения кредитной политики к своим дебиторам, ООО «Травники-Ойл» сможет высвободить денежные средства в размере 32 950,4 тыс. руб., из которых часть будет направлена на расчеты с кредиторами, что положительно скажется на показателях ликвидности.

Предложенное мероприятие способствует улучшению расчётной дисциплины ООО «Травники-Ойл», планируется снижение дебиторской задолженности 32 950,4 тыс. руб. в год, которые будут распределены на снижение краткосрочных пассивов, а именно на погашение краткосрочной задолженности.

Так как прогнозируется снижение себестоимости продаж заправленных газовых баллонов, и зная уровень рентабельности, в таблице 40 определим какую прибыль даст предложенное мероприятие ускоренной оплате поставщикам.

Таблица 40 – Расчет экономического эффекта от ускоренной оплаты поставщику

В тысячах рублей

Показатели	2018 год	Расчет показателя	Прогноз
Выручка от продажи	204 594	204 594 + 19,84%	245 185,45
Прибыль от продажи	5648	6767,12 + 238,05	7005,17
Себестоимость продаж	198 946	245 185,45 – 7005,17	238 180,28
Уровень рентабельности продаж	2,76	$(7005,17 : 245 185,45) \cdot 100\%$	2,86

Прогнозные показатели ООО «Травники-Ойл» показаны на рисунке 20.

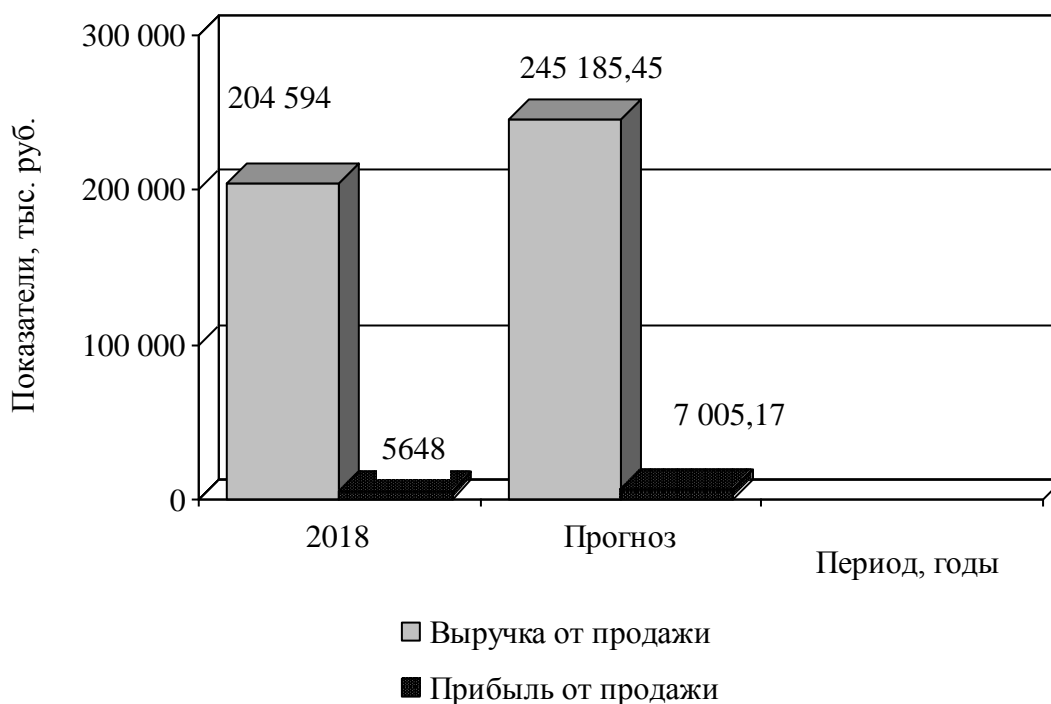


Рисунок 20 – Прогнозные показатели ООО «Травники-Ойл» в результате ускоренных расчетов по задолженности

Уровень рентабельности продаж за счёт изменения расчетной дисциплины показан на рисунке 21.

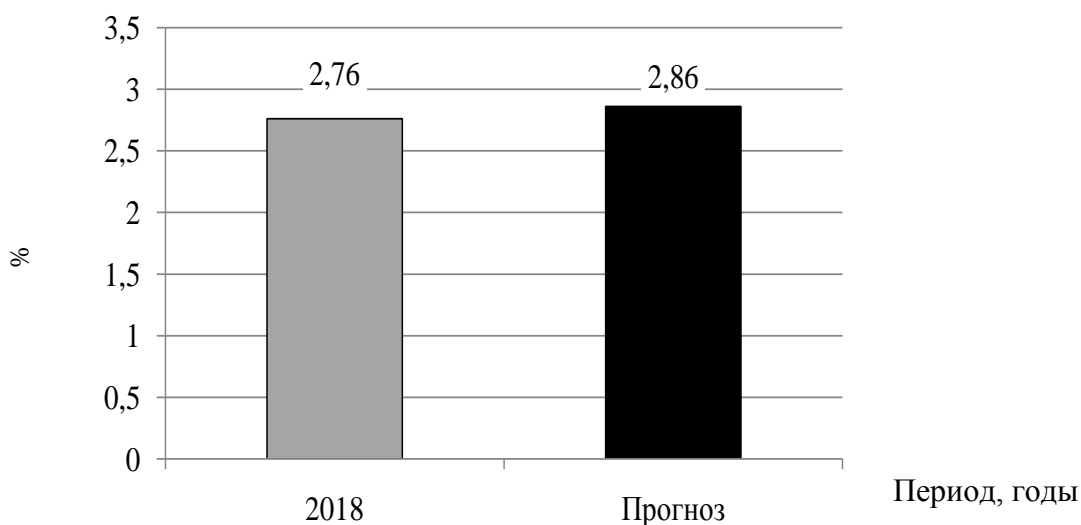


Рисунок 21 – Прогноз рентабельности продаж за счёт изменения расчетной дисциплины ООО «Травники-Ойл»

Таким образом, предложенные мероприятия по ужесточению кредитной политики, позволят решить три проблемы деятельности ООО «Травники-Ойл»:

- 1) увеличение дебиторской задолженности.
- 2) рост кредиторской задолженности.
- 3) превышающий темп роста себестоимости

Увеличение рентабельность деятельности предприятия с 2,76 % до 2,86 % выявляют их эффективность.

3.2 Прогнозная оценка эффективности антикризисного управления

Предлагаемая стратегия антикризисного управления принесёт следующий эффект:

Предложенная система скидок и штрафов должна стать стимулом для своевременной оплаты задолженности дебиторами ООО «Травники-Ойл» и позволит высвободить денежные средства из дебиторской задолженности в размере 32 950,4 тыс. руб. в год, которые могут быть распределены на пополнение

собственных оборотных средств или на погашение полученного ранее кредита.

Вследствие изменения ускоренной оплаты поставщику ООО «СТАКО» ожидается снижение кредиторской задолженности на 7934,88 тыс. руб.

При возможности пользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 3 % или в сумме 238,09 тыс. руб. Также предлагается рассматривать предложения других поставщиков по скидкам за быструю оплату долга.

В таблице 41 проанализируем прогнозную динамику, для этого составим отчет о финансовых результатах ООО «Травники-Ойл».

Из комплекса мероприятий выявлено, что выручка в прогнозном периоде увеличится на 40 591,45 тысяч рублей, в основном за счет поступлений денежных средств от покупателей, которые считают привлекательными схему «2/10, нетто 30». Себестоимость дополнительных продаж также увеличится. За прогнозную себестоимость возьмем за ориентир долю себестоимости в выручке в 2018 году, которая составила $198\,946 / 204\,594 \cdot 100\% = 97,24\%$.

Таблица 41 – Прогнозные финансовые результаты ООО «Травники-Ойл»

В тысячах рублей

Показатель	Период		Изменения
	2018	Прогноз	
Выручка от продаж	204 594	245 185,45	+ 40 591,45
Себестоимость продаж	198 946	238 180,28	+ 39 234,28
Валовая прибыль	5648	7005,17	+ 1357,17
Коммерческие расходы	0	0	–
Управленческие расходы	0	0	–
Прибыль от продаж	5648	7005,17	+ 1357,17
Прочие доходы	11	11	–
Прочие расходы	197	197	–
Прибыль до налогообложения	5462	6819,17	+ 1357,17
Налог на прибыль	1095	1364	+ 269
Чистая прибыль	4367	5455	+ 1088

Графически темпы изменения основных экономических показателей деятельности ООО «Травники-Ойл» после внедрения антикризисного управления показаны на рисунке 22.

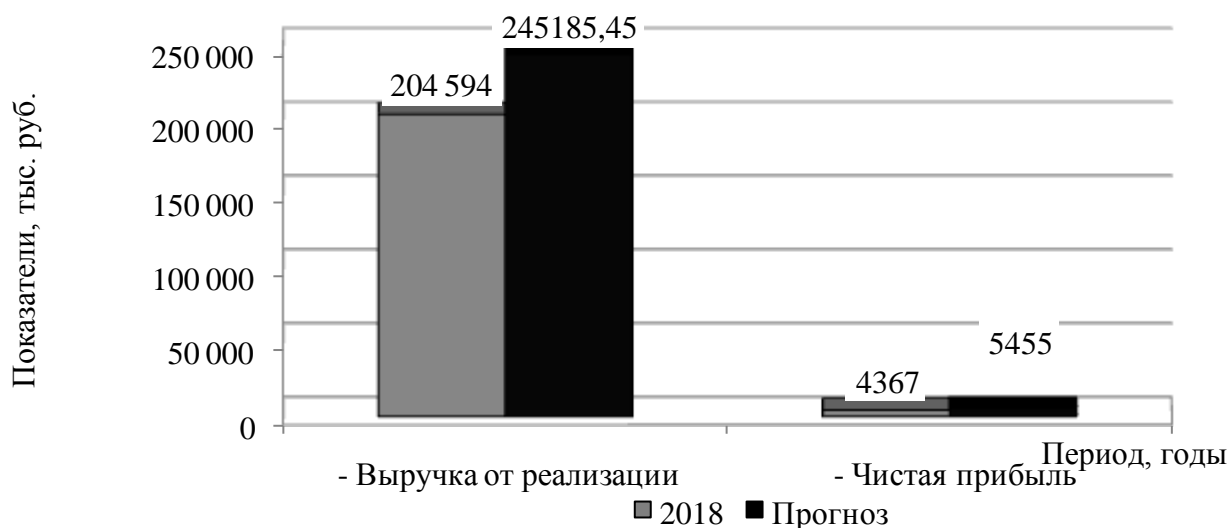


Рисунок 22 – Прогнозные показатели ООО «Травники-Ойл»

С целью оценки влияния предлагаемых рекомендаций на финансовое состояние ООО «Травники-Ойл» в таблице 42 составим прогнозный баланс.

Таблица 42 – Прогнозный баланс ООО «Травники-Ойл»

В тысячах рублей

Статья	2018 год	Изменения	Прогноз
Актив			
Внеоборотные активы	0	–	0,0
ИТОГО Внеоборотные активы	0		0,0
Запасы и НДС	13 478	–	13 478,0
Дебиторская задолженность	82 376	– 32 950,4	49 425,6
Денежные средства	13 198	+ 32 950,4	46 148,4
Итого по разделу II	109 052		109 052,0
Баланс	109 053	–	109 053,0
Пассив			
Уставный капитал	100	–	100,00
Нераспределенная прибыль	9669	+ 7934,88	17 603,88
ИТОГО Капитал и резервы	9769	–	11 703,88
Долгосрочные займы	31 660		31 660,00
Кредиторская задолженность	66 124	– 7934,88	58 189,12
Прочая задолженность	1500		1500,00
Итого по разделу IV	66 124		58 189,12
Баланс	109 053	–	109 053,00

Результатом реализации мероприятий направленных на улучшение

прогнозного финансового состояния является спад дебиторской задолженности на 32 950,4 тыс. руб.

При этом денежные средства увеличиваются на такую же сумму и составят 46 148,4 тыс. руб., что повлечет за собой рост платежеспособности (таблица 43).

Таблица 43– Прогнозная платежеспособность баланса ООО «Травники-Ойл»

В тысячах рублей

Актив	2018	Прогноз	Пассив	2018	Прогноз	Платежный излишек (+), недостаток (-)	
						2018	Прогноз
A ₁	13198	46 148,4	П ₁	66124	58 189,12	-52 926	-12 040,7
A ₂	82376	49 425,6	П ₂	0	0,00	82 376	49 425,6
A ₃	13478	13 478,0	П ₃	31160	31160,00	-17 682	-17 682,0
A ₄	0	0,0	П ₄	9769	11 703,88	9769	11 703,9

Таким образом, прогнозные показатели платежеспособности улучшаются, снижается недостаток наиболее ликвидных средств с 52 926 тыс. руб. до 12040,72 тыс. руб. Прогнозные коэффициенты ликвидности в таблице 44.

Таблица 44 – Прогнозная ликвидность ООО «Травники-Ойл»

В процентах

Показатель платежеспособности	Норматив	Период, годы		Темп роста за прогнозный год
		2018	Прогноз	
Коэффициент абсолютной ликвидности (срочности)	$\geq 0,05 \dots 0,1$	0,1995	0,793	397,49
Коэффициент «критической оценки»	$0,7 \dots 0,8; \geq 1,0$	1,4500	1,643	113,31
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0;$ $2,0 \dots 2,5$	1,6490	1,874	113,64

Прогнозная ликвидность улучшается, так увеличение денежных средств увеличило показатель абсолютной ликвидности почти в 4 раза, коэффициент критической оценки увеличился на 13,31 п.п., а коэффициент текущей оценки на 13,64 п.п., что выявляет эффективность предложенной антикризисной политики.

Динамика прогнозной ликвидности на рисунке 23.

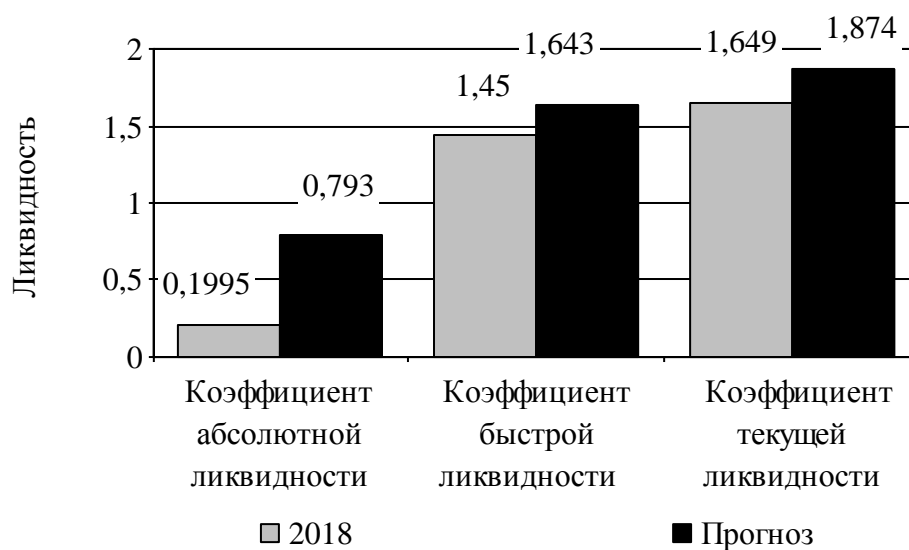


Рисунок 23 – Прогнозная динамика ликвидности ООО «Травники-Ойл»

Динамика прогнозных показателей выявляет рост показателей, значит, подтверждена эффективность антикризисного управления финансами с учетом внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, внедрение в практику ООО «Травники-Ойл» мероприятий, позволит повысить эффективность формирования и использования финансовых ресурсов, обеспечить рост ликвидности и платежеспособности, улучшит финансовые результаты.

Выводы по третьему разделу

Нами выявлены следующие проблемы в управлении финансами ООО «Травники-Ойл»:

- 1) увеличение дебиторской задолженности 2018 года в 2,2 раза, при существующей нехватке денежных средств.
- 2) рост кредиторской задолженности в 4,8 раза.
- 3) превышающий темп роста себестоимости, который снижает рентабельность деятельности предприятия.

Рассмотрены пути решения данных проблем.

Для повышения эффективности управления дебиторской задолженностью предлагаем применить систему скидок. В качестве вознаграждения заказчика за

конкретные действия, например, скорая оплата счетов, закупка большего объема продукции, некоторые компании готовы изменить свои продажные цены (дисконт). Размер скидок зависит от условий платежа, взаимоотношений с покупателями. Нами предлагаются следующий размер скидок:

- оплата от 0 до 10 дней – 2%;
- от 1 до 30 дней – 1%.

Целью использования скидки заключается в том, чтобы побудить покупателя рассчитываться по долгу в течение небольшого срока, что поможет обеспечить ускорение оборачиваемости активов ООО «Травники-Ойл».

Предложенная система скидок и штрафов должна стать стимулом для своевременной оплаты задолженности дебиторами ООО «Травники-Ойл» и позволит высвободить денежные средства из дебиторской задолженности в размере 32 950,4 тыс. руб. в год, которые могут быть распределены на пополнение собственных оборотных средств или на погашение полученного ранее кредита.

Вследствие изменения ускоренной оплаты поставщику ООО «СТАКО» ожидается снижение кредиторской задолженности на 7934,88 тыс. руб.

При возможности пользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 3 % или в сумме 238,09 тыс. руб. Также предлагается рассматривать предложения других поставщиков по скидкам за быструю оплату долга.

Прогнозные показатели платежеспособности улучшаются, снижается недостаток наиболее ликвидных средств с 52 926 тыс. руб. до 12040,72 тыс. руб.

Прогнозная ликвидность улучшается, так увеличение денежных средств увеличило показатель абсолютной ликвидности почти в 4 раза, коэффициент критической оценки увеличился на 13,31 п.п., а коэффициент текущей оценки на 13,64 п.п., что выявляет эффективность предложенной антикризисной политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях кризисной ситуации руководству необходимо мобилизовать все возможности предприятия и направить усилия для выхода предприятия из кризисного состояния, для чего следует предпринять следующие меры антикризисного характера:

- проведение экспресс-диагностики состояния предприятия;
- разработка варианта антикризисной стратегии финансового оздоровления;
- выявление внутрипроизводственного резерва функционирования предприятия, которые придаст импульс новому рывку его развития.
- выбор приоритета в направлении осуществления оздоровительной меры; характеристика реальности и надёжность источника ресурсов, а также оценка их достаточности для реализации намеченных мероприятий;
- выработка окончательного варианта программы вывода предприятия из кризисного состояния и контроль за её выполнением.

Нами была проведена оценка финансового состояния ООО «Травники-Ойл» - предприятия, занимающегося продажей топлива для наземного транспорта, в результате которой были получены следующие данные:

ООО «Травники-Ойл» получило прирост выручки в 2018 г. на 19,84%, а в 2017 г. произошел спад показателя на 13,32%. Себестоимость реализованной продукции ООО «Травники-Ойл» в 2018 году возросла быстрее, чем выручка от реализации. Запасы профинансированы преимущественно за счет кредиторской задолженности, что позволяет определить тип финансовой устойчивости предприятия как неустойчивый, ООО «Травники-Ойл» в течение операционного цикла не в состоянии рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам, то есть является неплатежеспособным.

Баланс ООО «Травники-Ойл» не абсолютно ликвиден за весь исследованный период, так как сохраняются только два неравенства. Следует выделить отрицательные моменты в деятельности ООО «Травники-Ойл» за 2018 год:

- рост дебиторской задолженности в 2,2 раза, не хватает денежных средств;
- краткосрочная кредиторская задолженность увеличилась в 4,8 раза;

– превышающий темп роста себестоимости снизил величину чистой прибыли;

По результатам расчета вероятности банкротства по модели Бивера, следует вывод, что ООО «Травники-Ойл» относится ко второй группе, следовательно, находится за 5 лет до наступления банкротства. Для улучшения финансового состояния предприятия следует разработать эффективную антикризисную стратегию.

Рассмотрены пути решения данных проблем.

Для повышения эффективности управления дебиторской задолженностью предлагаем применить систему скидок. Предложенная система скидок и штрафов должна стать стимулом для своевременной оплаты задолженности дебиторами ООО «Травники-Ойл» и позволит высвободить денежные средства из дебиторской задолженности в размере 32 950,4 тыс. руб. в год, которые могут быть распределены на пополнение собственных оборотных средств или на погашение полученного ранее кредита.

Вследствие изменения ускоренной оплаты поставщику ООО «СТАКО» ожидается снижение кредиторской задолженности на 7934,88 тыс. руб.

При возможности пользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 3 % или в сумме 238,09 тыс. руб. Также предлагается рассматривать предложения других поставщиков по скидкам за быструю оплату долга.

Прогнозные показатели платежеспособности улучшаются, снижается недостаток наиболее ликвидных средств с 52 926 тыс. руб. до 12040,72 тыс. руб.

Прогнозная ликвидность улучшена, так рост суммы денежных средств увеличил показатель абсолютной ликвидности почти в 4 раза, коэффициент критической оценки возрос на 13,31 п.п., а коэффициент текущей оценки на 13,64 п.п., что выявляет эффективность предложенной антикризисной стратегии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14–ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 28.03.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (01.02.2019).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117–ФЗ (ред. от 27.11.2017) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа:<http://base.consultant.ru> (07.02.2019).
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (с изм. и доп. от 13.07.2015 215-ФЗ.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
4. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23.01.2001 № 16 «Об утверждении методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/183056/>
5. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 416 с.
6. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие / Под ред. В.Я. Захарова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 319 с.
7. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 171 с.
8. Брассингтон, Ф. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
9. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учебник. - М.: Инфра–М, 2017. – 240 с.
10. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк – М.: КНОРУС, 2016. – 653 с.
11. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. - 268 с.
12. Бараненко, С.П. Антикризисное управление: учебно-методический

комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. - М.: Элит, 2016. - 316 с.

13. Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.

14. Блинов, А.О. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин; Под ред. В.Я. Захарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.

15. Блажевич, О.Г. Сравнительный анализ и применение методов прогнозирования банкротства // Бюллетень науки и практики. Электронный журнал 2017. №5 (18). С. 161–175. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/blazhevich-karachun>.

16. Банкротство и ликвидация организации (организации) / В.Я. Захаров // Антикризисное управление. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.antikrizisno.ru>.

17. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2017. – 544 с.

18. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2015. – 296 с.

19. Ветров, А. А. Операционный анализ. – М.: Перспектива, 2016. – 402 с.

20. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов. - М.: Дашков и К, 2016. – 216 с.

21. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. – СПб.: Специальная литература, 2013. – 959 с.

22. Глушецкий, А.А. Оценка финансового положения предприятия: учебник / А.А. Глушецкий, Витрянский В.В., Суханов А.Е. – М.: Цент деловой информации, 2017. – 91 с.

23. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций: учебник / А.Н. Гаврилова. – М.: Кнорус, 2017. – 447с.

24. Гребнев, Г.А. Экономика торгового предприятия: учебное пособие. / Г.А. Гребнев. – М.: Экономика, 2018. – 569с.

25. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учебное пособие / В.П. Грузинов,

В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 492с.

26. Деловое планирование: методы, организация, современная практика: учебник / под ред. В.И. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 425с.

27. Добросердова, И.И. Финансы предприятий: учебник / И.И. Добросердова, И.Н. Самонова, Р.Г. Попова. – СПб.: Питер, 2018. – 612с.

28. Данилов, Ю. Как выйти на фондовый рынок и не прогадать / Ю. Данилов // Российская бизнес-газета. – 2018. – №17. – С.2 – 3.

29. Ефимова, О.В. Анализ рентабельности капитала / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2016. – №3. – С. 14–19.

30. Ефимова, О.В. Анализ финансового положения предприятия: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Норма, 2015. – 375с.

31. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: Учебник / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 343 с.

32. Захаров, В.М. Антикризисное управление: Терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. – Ст. Оскол: ТНТ, 2013. – 492 с.

33. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и К, 2015. – 208 с.

34. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: Учебник / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 343 с.

35. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: учебник. – М.: Русская Деловая Литература, 2018. – 768 с.

36. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 406 с.

37. Ковалев, В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства / В.В. Ковалев. – М.: Инфра–М, 2017. – 490с.

38. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст]/ В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 617с.

39. Казакова, Н.А. Диагностика и прогнозирование банкротства // Финансовый менеджмент. – 2016. – №6. – С. 17–33.

40. Карачун, А.И. Причины наступления банкротства и профилактика наступления кризиса // Вестник науки и творчества. – 2017. – №3 (15). – С. 67–73.
41. Куку, Э.С. Система финансовых показателей в анализе потенциального банкротства // Финансы и страхование: сборник трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2017. – С. 47–50.
42. Колесникова, Т.А. Антикризисное управление риском: Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. – М.: КД Либроком, 2017. – 176 с.
43. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2015. – 380 с.
44. Минцберг, Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2016. – 567 с.
45. Мельник, М.В. Экономический анализ в аудите: учебное пособие / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 543 с.
46. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. – М.: Дело, 2015. – 504 с.
47. Морякова, А.В. Экономическая деятельность предприятий сферы сервиса в условиях нестабильности: целесообразность прогнозной оценки // Школа университетской науки: парадигма развития. 2017. – №1. – С. 56–59.
48. Музалёв, С.В. Рекомендации по использованию западных и российских моделей анализа оценки вероятности банкротства организации // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 10(20) – С. 136 – 145.
49. Николаева, Т.П. Финансы предприятий: учебно–методический комплекс / Т.П. Николаева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2017. – 672с.
50. Мазурова, И.И. Методы оценки вероятности банкротства организации: учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 502 с.
51. Орехов, В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 268 с.
52. Патласов, О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и

диагностика банкротства коммерческой организации. – Москва: Книжный мир, 2016. – 512 с.

53. Распопов, В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 432 с.

54. Русак, Н.А. Управление оборотными средствами предприятия: учебное пособие / Н.А. Русак, В.А. Русак - Уфа: УГНТУ, 2015. – 216с.

55. Родионова, В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М.: Перспектива, 2016. – 457с.

56. Савиных, В.Н. Антикризисное управление / В.Н. Савиных. – М.: КноРус, 2017. – 400 с.

57. Соколова, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Соколова, Т.А. Акимочкина. – М.: КноРус, 2016. – 504 с.

58. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.В. Савицкая – М.: ИНФРА-М, 2017. – 471 с.

59. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. / Г.В. Савицкая. – Минск: Экоперспектива, 2017. – 563с.

60. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 576 с.

61. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 312с.

62. Суглобов, А.Е. Основные подходы к выявлению признаков банкротства коммерческой организации при проведении экономической экспертизы / А.Е. Суглобов // Вестник Академии экономической безопасности. – 2016. – № 5. – С. 128 – 132.

63. Терещенко, О.А. Дискриминантная модель интегральной оценки финансового состояния организации // Экономика организации. – 2018. – №8. – С. 38–45.

64. Федорова, Е.А. Модели прогнозирования банкротства: особенности

российских предприятий // Проблемы прогнозирования. –2018. –№2. –С. 85–92.

65. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. А. Г. Грязновой, Е.В. Маркиной. М.: Финансы и статистика, 2016. – 504с.

66. Федорова, Е.А. Какая модель лучше прогнозирует банкротство российских предприятий? / Е.А. Федорова, С.Е. Довженко, Я.В. Тимофеев. Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 41 (392). – С. 28-35.

67. Харамкова, В.А. Финансы организации: учебник / В.А. Харамкова [и др.]. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 490 с

68. Хангер, Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для вузов. – М.: Юнити–Дана, 2012. – 320 с.

69. Цапулина, Ф.К. Оценка современных факторов, влияющих на финансовую устойчивость организации / Ф.К. Цапулина, Э.Н. Рябина, М.Ю. Митрофанова // Вестник государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – №2 (26). – 2018. – С. 80–91 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23685681>.

70. Черненко, В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - Люберцы: Юрайт, 2015. – 409с.

71. Чепурко, В.В. Методические аспекты диагностики финансового кризиса организации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2017. –№3 (32). – С. 18 – 25.

72. Чаплыгина, М.А. Стратегические аспекты планирования прибыли организации, как основного источника финансовых ресурсов / М.А. Чаплыгина // Актуальные вопросы современной науки: Материалы международной научно-практической конференции. Курск. – 2016. – С. 93–97.

73. Чепурко, В. В. Методические аспекты диагностики финансового кризиса организации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2017. –№3 (32). – С. 18 – 20.

74. Шальнева, В.В. Модели диагностики вероятности банкротства организации // Дни науки КФУ им. В. И. Вернадского: Сборник тезисов

участников II научной конференции профессорско–преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых. Симферополь: «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского». – 2016. –С. 807–809.

75. Шеремет, А.Д. Менеджмент современных организаций: учебник для вузов / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 589с.

76. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Казань: Познание, 2014. – 136 с.

77. Уткин, Э.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – М.: Акалис, 2016. – 255 с.

78. Экономический анализ: учебник / под ред. Н.С. Пласковой. – М.: Эксмо, 2016. – 512с.

79. Эргардт, О.И. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / О.И. Эргардт. – Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2017. – 435с.

80. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.И. Гребнев, Ю.К. Баженов, О.А. Габриэляни. М.: Экономика, 2016. – 238 с.

81. Предварительные итоги 2018 г. на российских рынках нефти и нефтепродуктов: режим доступа http://www.petromarket.ru/public/Presentation_2018-12-18.pdf (дата обращения 02.05.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Зарубежный опыт развития предприятий, занимающихся продажей топлива
для наземного транспорта

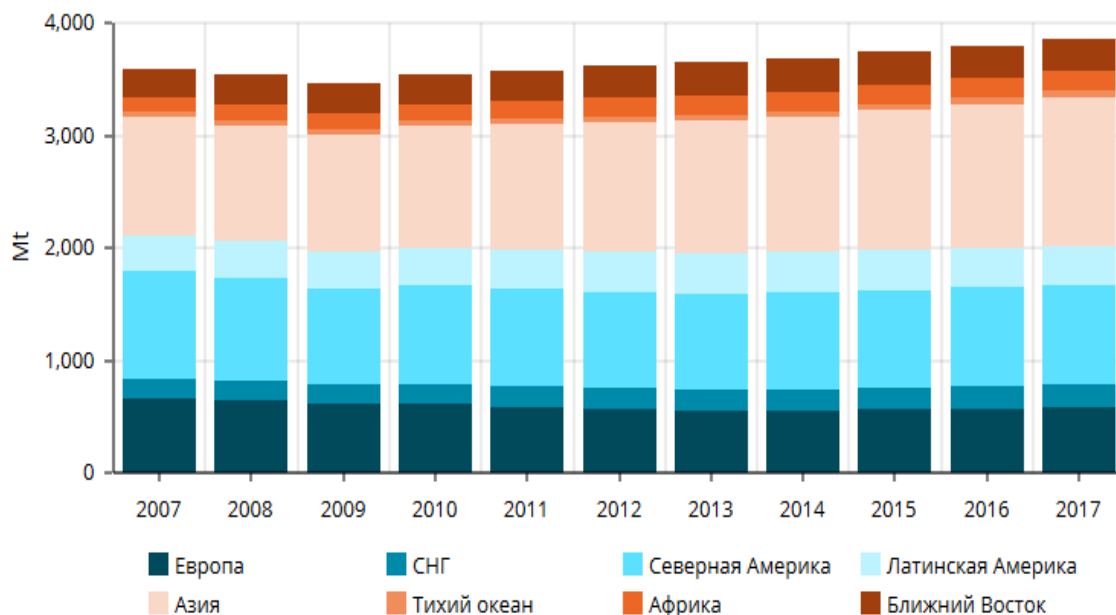


Рисунок А.1 – Доля в совокупном потреблении нефтепродуктов
за 2008–2018 годы



Рисунок А.2 – Структура мирового спроса на топливо в 2018 году

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

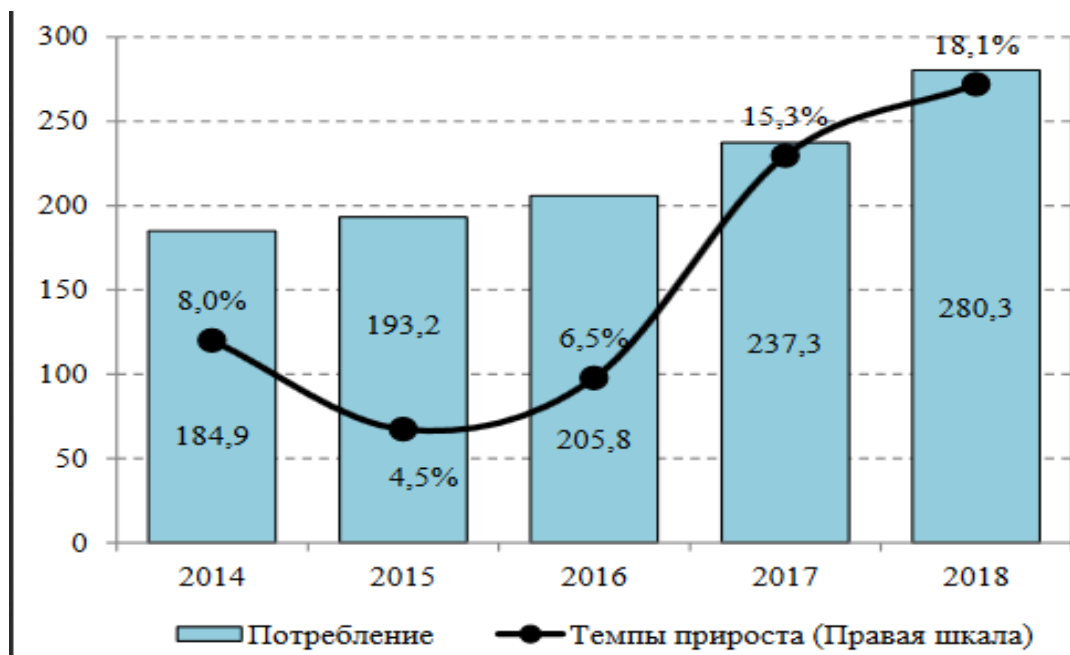


Рисунок А.3 – Динамика потребления газа КНР в 2014–2018 годы млрд, куб.м.

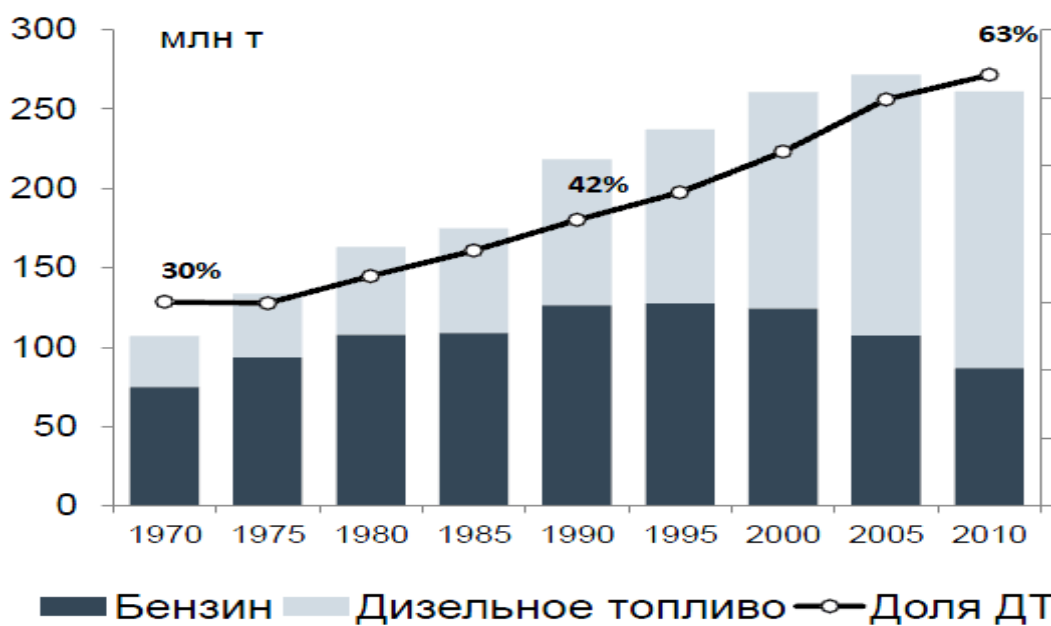


Рисунок А.4 – Динамика потребления моторного топлива в Западной Европе за 2014–2018 годы

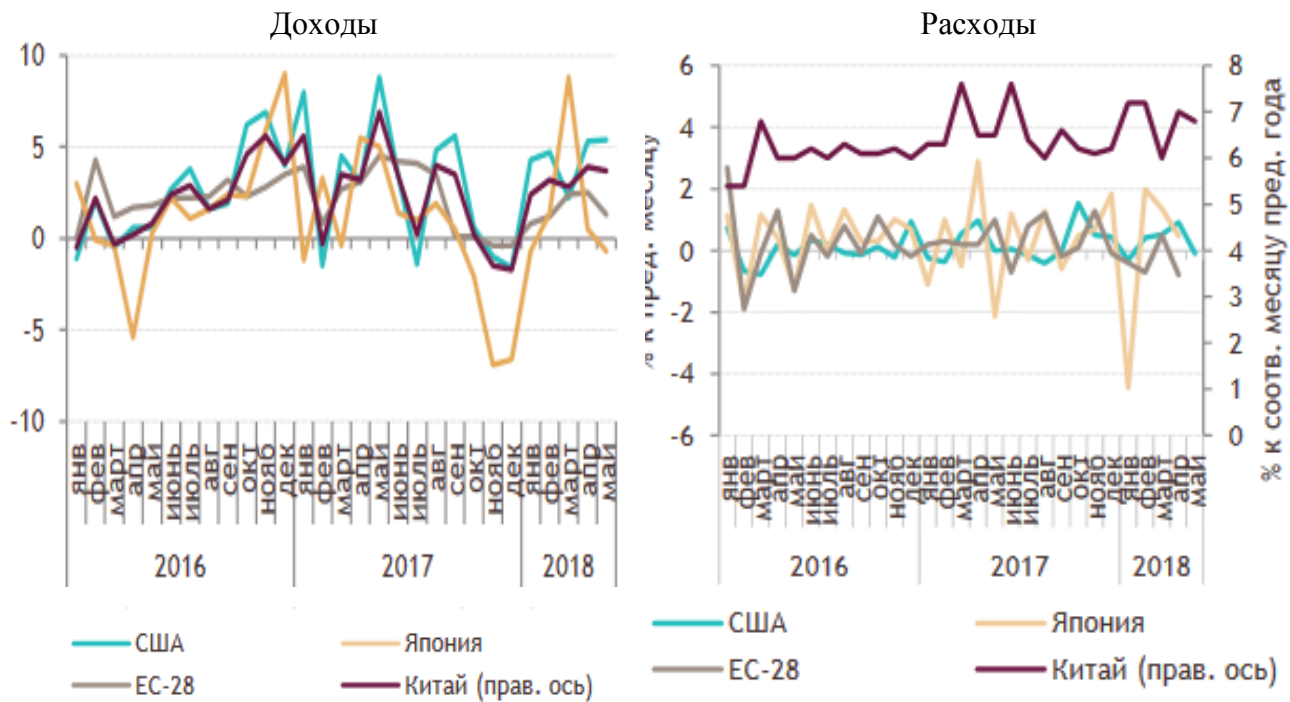


Рисунок А.5 – Динамика доходов и расходов стран в топливной отрасли за 2016–2018 годы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Российский опыт развития предприятий, занимающихся продажей топлива для наземного транспорта



Рисунок Б.1 – Динамика переработки нефти в России за 1985 –2018 годы



Рисунок Б.2 – Динамика спроса на бензин в России за 2016 –2018 годы

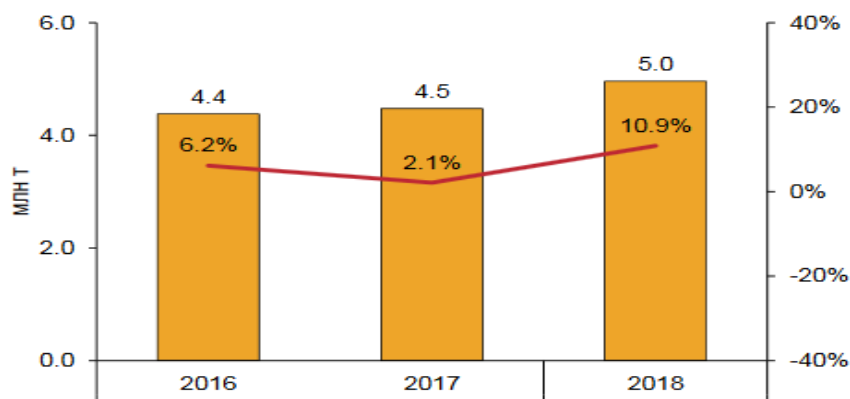


Рисунок Б.3 – Топливный спрос на сжиженные углеводородные газы в России

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

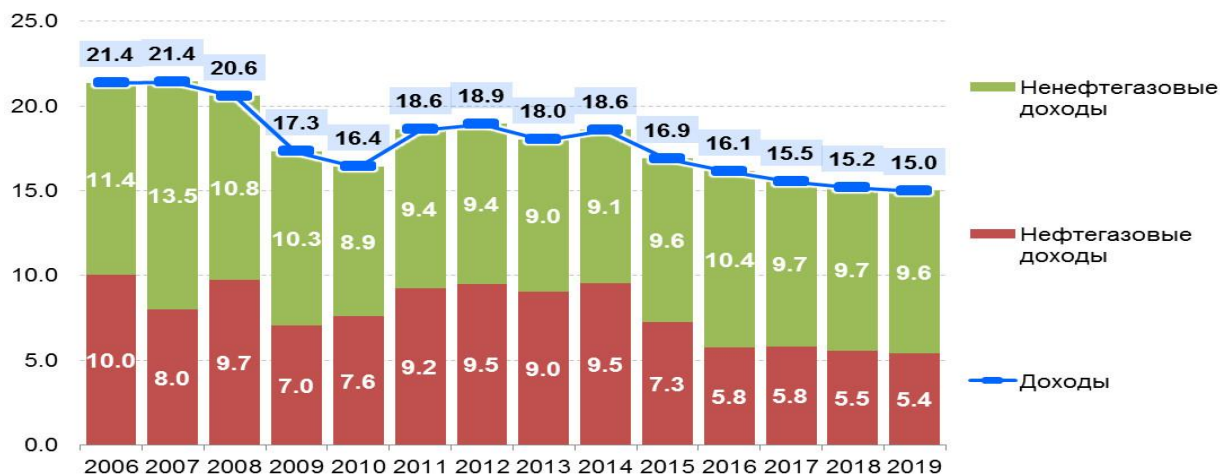


Рисунок Б.4 – Доходы российской топливной отрасли (% к ВВП)

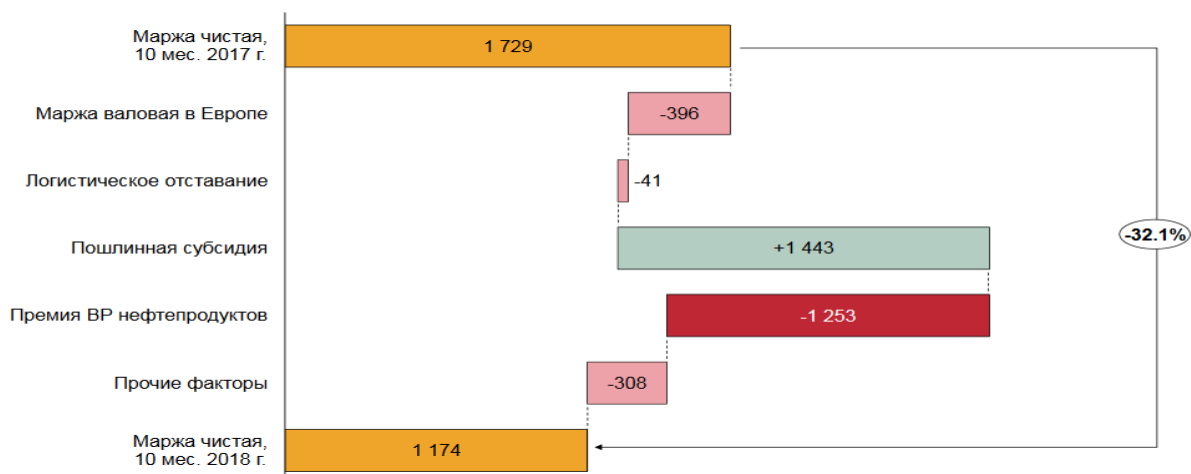


Рисунок Б.5 – Маржинальный доход российской топливной отрасли за 2017 – 2018 годы

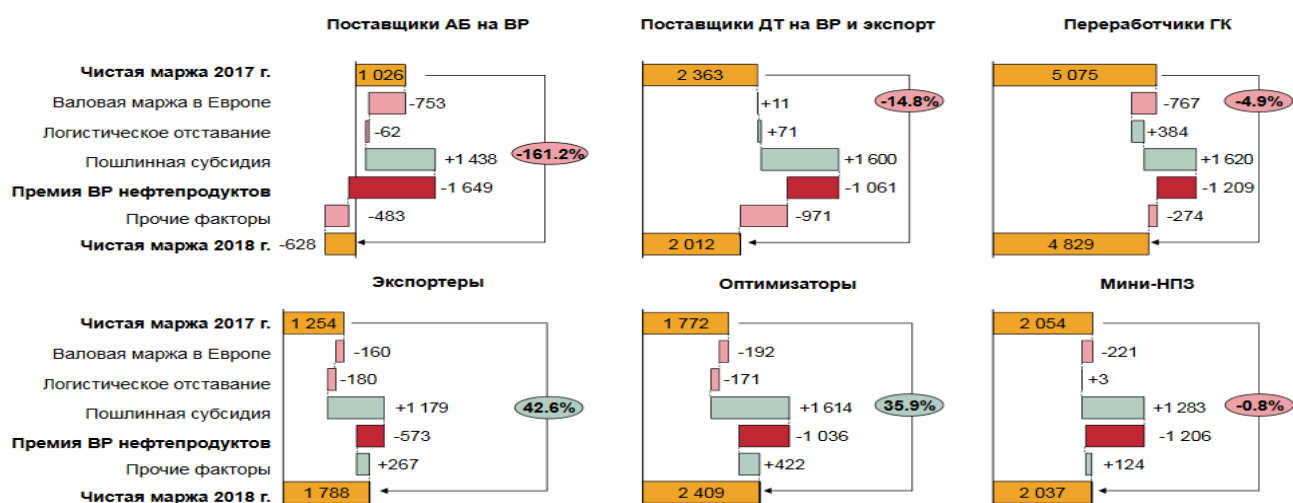


Рисунок Б.6 – Факторы изменения средней чистой маржи переработки нефтяного сырья по группам НПЗ РФ в 2017–2018 гг., руб. т.

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

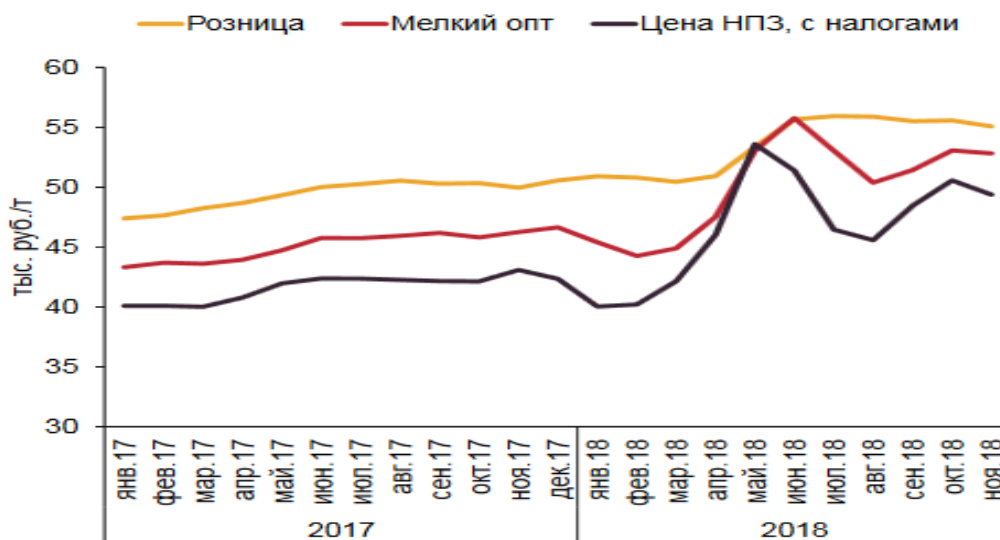


Рисунок Б.7 – Средние цены на АИ-92 по каналам реализации Россия в среднем

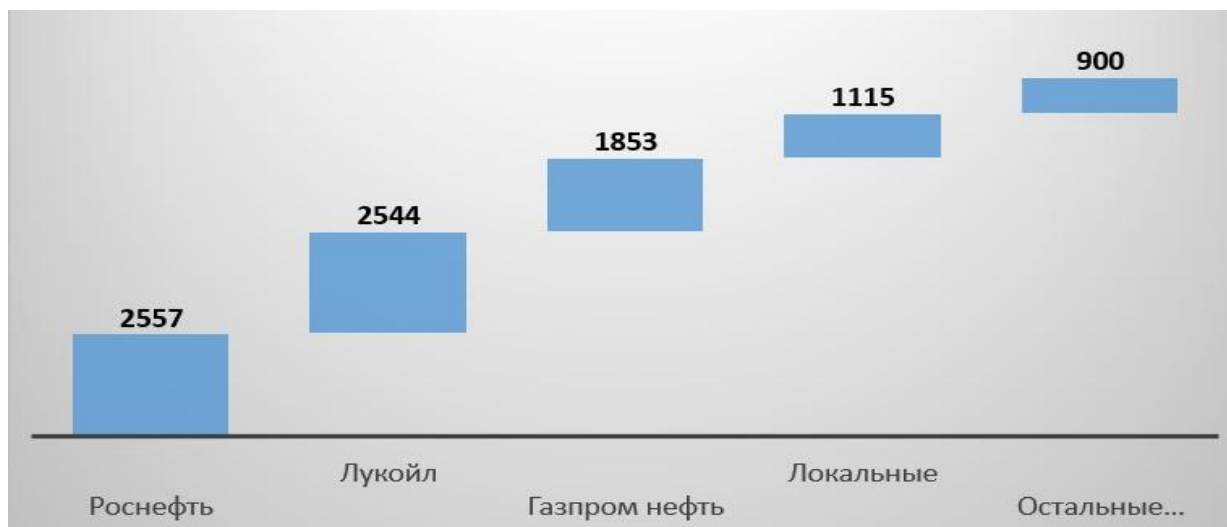


Рисунок Б.8 – Структура ритейла АЗС на российском рынке в 2018 году

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Баланс ООО «Травники Ойл»

Таблица В.1 – Баланс ООО «Травники Ойл»

Пояснения	Наименование показателя	На	На			На		
		31 декабря 2016 г.	20	17	г.	20	18	г.
	<u>АКТИВ</u>							
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
1110	Нематериальные активы	0	0			0		
1130	Основные средства	0	0			0		
1150	Финансовые вложения	0	0			0		
1100	Итого по разделу I	0	0			0		
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
1210	Запасы	9708	13070			13478		
1230	Дебиторская задолженность	29113	36197			82376		
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0			0		
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	169	1209			13198		
1260	Прочие оборотные активы	0	0			0		
1200	Итого по разделу II	38990	50476			109052		
	БАЛАНС	38990	50475			109053		
	ПАССИВ							
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
1310	Уставный капитал	100	100			100		
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	874	5302			9669		
1300	Итого по разделу III	974	5402			9769		
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
1410	Заемные средства	11660	31160			31660		
1400	Итого по разделу IV	11660	31160			31660		
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
1510	Заемные средства	0	0			0		
1520	Кредиторская задолженность	26355	13913			66124		
1500	Итого по разделу V	26355	13913			66124		
1700	БАЛАНС	38990	50475			109053		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Финансовые результаты ООО «Травники Ойл»

Таблица Г.1 – Финансовые результаты ООО «Травники Ойл»

Пояснение	Наименование показателя	За 2016 год	За 2017 год	За 2018 год
2110	Выручка	196967	170726	204594
2120	Себестоимость продаж	195707	165064	198946
2100	Валовая прибыль(убыток)	1260	5662	5648
2210	Коммерческие расходы	0	0	0
2220	Управленческие расходы	0	0	0
2200	Прибыль (убыток) от продаж	1260	5662	5648
2340	Прочие доходы	0	0	11
2350	Прочие расходы	42	140	197
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	1218	5522	5462
2410	Текущий налог на прибыль	244	1105	1095
2460	Прочее	0	0	0
2400	Чистая прибыль (убыток)	974	4417	4367

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анализ состава и структуры финансовых ресурсов ООО «Травники-Ойл» за
2016–2018 гг.

Таблица Д.1 – Анализ состава и структуры финансовых ресурсов
ООО «Травники-Ойл» за 2016–2018 гг.

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Удельный вес по годам, %			Изменение по удельному весу по годам, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017	2018
АКТИВ (имущество предприятия)								
Основные средства	0	0	0	0,0	0,0	0,0	–	–
Запасы	9708	13070	13478	24,90	25,89	12,36	0,99	–13,53
Дебиторская задолженность	29113	36197	82376	74,67	71,71	75,54	–2,96	3,83
Денежные средства и эквиваленты	169	1209	13198	0,43	2,4	12,11	1,97	9,71
Баланс	38990	50475	109053	100,0	100,0	100,0	–	–
ПАССИВ (финансовые ресурсы)								
Уставный капитал	100	100	100	0,26	0,20	0,09	–	–
Нераспределенная прибыль	874	5302	9669	2,24	10,50	8,87	8,26	–1,63
Долгосрочные заемные средства	11660	31160	31660	29,91	61,73	29,03	31,82	–32,7
Кредиторская задолженность	26355	13913	66124	67,59	27,57	60,63	–40,02	33,06
Прочие обязательства	0	0	1500	0,0	0,0	1,38	–	1,38
Баланс	38990	50475	109053	100,0	100,0	100,0	–	–