Санкт-Петербургский Государственный Университет

**Никитина Елизавета Олеговна**

**Выпускная квалификационная работа**

«Совершенствование управления компанией в условиях кризиса»

Направление: 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры:

«Управление развитием организации»

Профиль: Менеджмент организаций

Научный руководитель: к.э.н., доц. Кириллов А.Т.

Рецензент: к.э.н., доц. Кучумов А.В.

Санкт-Петербург

2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА  1.1 Понятия, причины образования и виды кризисов  1.2 Сущность, цели, задачи и функции управления компанией в условиях кризиса | 6  6  17 |
| 1.3 Механизмы управления компанией в условиях кризиса в зарубежной и  российской практике | 26 |
| ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ И ФОРМИРОВАНИЕ ЕЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА  2.1 Методические подходы к оценке состояния компании в условиях кризиса  2.2 Альтернативные стратегии по выводу компании из кризиса  2.3 Формирование стратегии компанией в условиях кризиса | 34  34  47  54 |
| ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  ООО «ЛИН БИЗНЕС СИСТЕМЫ» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА  3.1 Оценка системы управления компанией в условиях кризиса  3.2 Совершенствование системы управления компанией в условиях кризиса  ЗАКЛЮЧЕНИЕ  СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 64  64  84  102  107 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 111 |
| АННОТАЦИЯ | 119 |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность исследования.** В результате влияния факторов внутренней (производство, маркетинг, персонал, финансы и т.д.) и внешней среды (конкуренты, рыночная конъюнктура, потребители, политика государства и т.д.) в процессе управления компанией постоянно происходят изменения. Их влияние повышает риск в системе управления, в результате чего, компания может перейти из одной фазы жизнедеятельности в другую (подъем, спад, кризис).

Анализ данных факторов показывает, что существующие методы, применяемые на практике, не обеспечивают эффективное управление компанией, что приводит к появлению нового направления для предотвращения (предупреждения) кризиса. Для выхода из кризиса компания должна провести анализ текущего положения дел и определить пути, являющиеся элементами ее стратегии.

Анализ различных подходов в российской и зарубежной практике показывает, что вопросы управления компанией в условиях кризиса проработаны многими авторами (О.В. Антоновой, К.В. Балдиным, Е.П. Жаровой, Е.Г. Ивасенко, А.П. Добровинским, Л. Бердом, Е.Бридхамом, Б. Бленчардом и др.). Однако следует отметить, что в современной российской науке не выработано определенного подхода к оценке кризисного состояния компании и механизма его управления. Следовательно, разработка подходов в выборе эффективных методов такого управления компанией на основе ее оценки состояния и отражает актуальность темы исследования в диссертационной работе.

**Гипотеза.** Совершенствование подходов в методике оценки компании и ее управлении в условиях кризиса способствует своевременному выявлению причин образования и предупреждения кризиса, а также негативных последствий его течения.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является проведение анализа концептуальных основ, методических и стратегических подходов управления компанией в условиях кризиса и разработка рекомендаций.

Цель исследования достигается путем решения следующего ряда **задач:**

**1.** Проведение анализа научной литературы на предмет определения понятия управления компанией в условиях кризиса.

**2.** Определение целей, ключевых задач и функций управления компанией в условиях кризиса.

**3.** Оценка зарубежных и отечественных механизмов управления компанией в условиях кризиса.

**4.** Проведение анализа отечественных и зарубежных подходов оценки состояния компании в условиях кризиса.

**5.** Определение существующих альтернативных стратегий по выводу компании из кризиса.

**6.** Разработка механизма и алгоритма формирования стратегии компанией по выводу ее из кризиса.

**7.** Проведение оценки системы управления компанией в условиях кризиса.

**8.** Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления компанией в условиях кризиса.

**Предмет исследования.** Предметом исследования в работе являются методические и стратегические подходы управления компанией в условиях кризиса.

**Объект исследования.** Объект исследования – система управления компанией ООО «Лин Бизнес Системы» в условиях кризиса.

**Теоретическая и научная новизна.** Теоретическая новизна исследования заключается в анализе существующей концепции управления компанией в условиях кризиса:

- определение понятия кризиса, его причин образования и классификации;

- определение понятия управления в условиях кризиса и существующих его механизмов;

- проведение анализа существующих методик оценки состояния компании в условиях кризиса в российской и зарубежной практике;

- проведение анализа существующих альтернатив по выводу компании из кризиса.

Научная новизна результатов исследования состоит в совершенствовании методических основ оценки и управления компанией в условиях кризиса:

- разработана система показателей, отражающая комплексный подход оценки финансового состояния компании в условиях кризиса;

- сформирован механизм управления компанией в условиях кризиса;

- разработан алгоритм формирования стратегии компанией в условиях кризиса;

- разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления компанией ООО «Лин Бизнес Системы» в условиях кризиса.

**Методологическая основа исследования.** В решении конкретных задач в исследовании использовались исторический метод, системный подход, метод классификации, описательный метод и другие общенаучные методы и инструменты.

**Информационная база исследования.** Информационную базу исследования в работе составляют труды в области управления в условиях кризиса (антикризисное управление), финансового менеджмента и анализа финансово-хозяйственной деятельности компании (предприятия).

**Результаты исследования.** Результатами исследования в работе являются:

- проведен анализ и сформировано авторское определение понятия кризиса;

- определены основные причины образования кризиса и этапы его развития;

- проведен анализ и сформировано авторское определение понятия управления в условиях кризиса;

- определены цели, задачи, функции на макро- и микроуровне, на основании которых сформирована характеристика системы управления в условиях кризиса;

- определены принципы организации управления в условиях кризиса;

- определены основные положения устойчивого состояния компании;

- представлена классификация показателей для анализа состояния компании в условиях кризиса, используемой и законодательно утвержденной в российской практике;

- показан зарубежный опыт анализа состояния компании в условиях кризиса на примере моделей Альтмана, Бивера и Спрингейта; отражены причины невозможности использования данных моделей в российской практике для оценки состояния компании;

- предложена методика оценки состояния компании в условиях кризиса, основанная на элементах ее деятельности, состоящая из оценки конкурентоспособности, финансовой устойчивости и производственной эффективности;

- определены альтернативные стратегии по выходу компании из кризиса, описаны их мероприятия и процедуры;

- разработаны диагностика состояния, механизм и алгоритм формирования стратегии компанией в условиях кризиса;

- разработаны рекомендации по совершенствованию анализа состояния компании, системы управления снабжением и сбытом в условиях кризиса.

**Теоретическая значимость исследования.** Теоретическая значимость исследования заключается в рассмотрении фундаментальных и методических основ управления компанией в условиях кризиса в российской и зарубежной практике.

**Практическая значимость исследования.** Практическая значимость исследования заключается в использовании содержащихся методических подходов, рекомендаций и практических предложений по совершенствованию системы управления компанией в условиях кризиса

**ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ**

**УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**1.1. Понятия, причины образования и виды кризисов**

Для эффективной работы любой социально-экономической системы необходимы два основных условия: это функционирование и развитие. Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющие целостность, определенность и характеристики системы. Развитие системы – это приобретение нового качества, способствующего укреплению ее жизнедеятельности в условиях изменяющейся среды. Между собой функционирование и развитие имеют взаимосвязь и отражают единство основных тенденций социально-экономической системы. Функционирование является сдерживающей силой развития системы с одной стороны, и в тоже время его питательной средой с другой. Само развитие, нарушая многие процессы функционирования, создает условия для более устойчивого существования системы. Таким образом, возникновение циклической тенденции развития порождает характерную особенность, которая заключается в периодическом наступлении кризисов.

Кризис в настоящее время влияет на деятельность многих стран. При этом существует множество разных точек зрения о понятии кризиса, раскрывающие некоторые его стороны. Актуальность исследования данного понятия связана с тем, что оно способно охарактеризовать все взаимосвязи и признаки, свойственные кризису, и сформулировать о нем единое представление.

Для лучшего понимания понятия кризиса необходимо рассмотреть его эволюцию. В переводе с греческого языка «crisis» означает исход, решение, поворотный пункт.[[1]](#footnote-1) Само же понятие кризис – многозначно, нашедшее широкое применение в различных областях научных знаний. Основные эволюционные этапы данного понятия представлены в таблице 1.1.

*Таблица 1.1*

**Эволюция понятия «кризис»\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Определение | Область применения | Характеристика |
| До  XVII века | Переломный момент в периоде болезни. | Медицина | Переломный момент течения болезни, сопровождающийся исчезновением всей ее симптоматики. |
| XVII – XIX вв. | Напряженность ситуации, требующая поиск немедленного разрешения. | Обществознание | Отражает негативный характер (военные, политические конфликтные ситуации и т.д.). |
| Конец XIX – первая половина XX века | Одна из фаз воспроизводственного цикла (кризис, депрессия, оживление, подъем). | Макроэкономика | Обладает двойственным значением:  - негативный характер (снижение уровня жизни населения);  - конструктивная фаза цикла. |
| Вторая  половина XX века | Экономический  кризис | Макроэкономика | Фаза воспроизводственного цикла. |
| Кризис в системе | Теория систем | Смена организационных форм комплекса. |
| Кризис компании | Микроэкономика | Ситуация конфликтного характера, наличие острого дефицита средств, процесс, ведущий к банкротству. |

\* Составлено по: Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Антикризисное управление. М.: ФИНЭКО, 2017. с. 5.

На основании представленной характеристики эволюции понятия «кризис» можно сделать вывод о том, что в период до XVII века он носил исключительно медицинский характер, отражая пиковый момент течения болезни у человека. В медицине пик болезни сопровождается наличием тяжелых симптомов, например, при гриппе, это высокая температура, продолжительный кашель, сильный насморк, общая слабость и т.д.

В период XVII – XIX вв. кризис приобретает статус общественного понятия, отражая различные конфликтные процессы, протекающие в обществе (войны, межгосударственные конфликты, политическая напряженность в стране и т.д.). В данный период времени страны постоянно между собой конфликтовали. Внутренняя напряженность в стране, сопровождающаяся народными волнениями (восстаниями), межгосударственными конфликтами, а также войнами, вела к разрушению общества. Люди не могли нормально жить и заниматься своим хозяйством. Это приводило к торможению развития народного хозяйства, общества, так как постоянно ресурсы направлялись на обороноспособность для защиты от внешних угроз, укрепление власти и поддержания порядка изнутри.

В конце XIX – в первой половине XX века кризис отражает определенную общественную фазу – уровень жизни населения, т.е. финансовое благополучие, приобретая тем самым свое экономическое содержание. Вторая половина XX века полностью закрепила понятие «кризис» в экономике, классифицировав его на макроуровне, т.е. кризис на уровне экономики страны, на системный кризис, т.е. кризис, отражающий негативные изменения в организации функционирования системы и на кризис микроуровня, т.е. кризис экономического субъекта (компании).

В данной период времени кризис полностью вобрал в себя экономическое содержание, в состав которого входят политическая, правовая и социальная составляющие. Политическая составляющая отражает, как правило, строй в государстве и его положение на мировой арене, сотрудничество с другими государствами в области науки, экономики, сферы вооружения, образования, медицины и т.д. Правовая составляющая определяется действующим законодательством в стране в отношении как физических лиц в области образования, медицины, трудовой деятельности, системы налогообложения, так и в отношении предпринимателей и юридических лиц в программах развития и поддержки бизнеса, налогообложения и т.д. Социальная составляющая определяется политикой государства для обеспечения достойного уровня жизни населения.

Эти составляющие определяют образование и течение экономического кризиса как на макро-, так и на микроуровне. В той или иной степени кризис затрагивает каждого участника экономических отношений: физического лица, компанию и государство. Физические лица, т.е. граждане образуют потребность в тех или иных товарах и услугах, формируя рынок. Компании, исследуя рынки, осуществляют выпуск товаров и услуг для удовлетворения спроса, тем самым удовлетворяя свои потребности для осуществления своей деятельности, а государство осуществляет сбор налогов для функционирования своего аппарата управления и распределения доходов для решения необходимых социально-экономических проблем, от эффективности решения которых зависит течение и масштабы экономического кризиса.

На сегодняшний день существует много трактовок термина «экономический кризис», представленные в таблице 1.2.

*Таблица 1.2*

**Определение понятия «экономический кризис»\***

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение понятия кризиса |
| А.Б. Борисов[[2]](#footnote-2) | Резкое ухудшение состояния, проявляющееся в спаде производства и нарушения сформировавшихся производственных связей, снижения уровня жизни и благосостояния населения. |
| Ж.Б. Сэй,  Д. Рикардо[[3]](#footnote-3) | Нарушение пропорциональности между различными секторами производства, которое восстанавливается ходом движения рыночной экономики. |
| Дж. Кейнс,  Э. Хансен[[4]](#footnote-4) | Перепроизводство товаров, вызванное недостаточной склонностью к потреблению, которое отстает от роста доходов. |
| А.П.  Добровинский[[5]](#footnote-5) | Явление, первопричиной которого является наличие разрыва между потреблением и производством товаров. |
| Д.М. Кейнс[[6]](#footnote-6) | Внезапная и резкая смена тенденции повышения тенденцией снижения. |
| С. Фишер,  Р. Дорнбуш,  Р. Шмалензи[[7]](#footnote-7) | Происходящие нарушения в равновесии различной природы (появление новых методов производства и продуктов, изменение денежной и фискальной политики, потребительских предпочтений, совокупного спроса и т.д.). |
| Г.П. Иванов[[8]](#footnote-8) | Процесс неравномерного развития экономики, вызванный колебаниями объемов производства и сбыта, которые сопровождаются их спадами. |
| Е.В. Коротков[[9]](#footnote-9) | Критическое обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. |
| П. Лагадек[[10]](#footnote-10) | Столкновение с проблемами, которые выходят за привычные рамки, сопровождающиеся дестабилизацией. |
| К.Ф. Херманн[[11]](#footnote-11) | Неожиданная и непредсказуемая ситуация, угрожающая приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений. |

\*Составлено: авторская разработка.

Такие авторы как А.Б. Борисов, Ж.Б. Сэй и Д. Рикардо считают понятие «кризис» нарушением баланса между производством и потреблением товаров, сопровождающееся разрывом хозяйственных связей всех участников данного процесса в результате спада потребления из-за ухудшения благосостояния и уровня жизни населения. Дж. Кейнс и Э. Хансен придерживаются той же позиции, что и первые три представленных автора, считая кризис перепроизводством товаров, вызванное снижением доходности, отражающей уровень жизни населения, а А.П. Добровинский отражает кризис как явление, вызванное разрывом между производством и потреблением товаров, не указывая источники образования данных процессов.

Основу экономики страны и любого рынка составляют покупатели, так как они формируют спрос на тот или иной товар. Согласно экономической теории спрос – это количество денег, которые готов заплатить потребитель за товар. Если наблюдается падение спроса на товар, то происходит «эффект елочной гирлянды», т.е. вся экономическая цепочка прямого канала «производитель – потребитель» или косвенного «производитель – торговые посредники (оптовые и розничные продавцы) – потребитель» нарушается. Это нарушение наблюдается как на микро-, так и на макроуровне. На микроуровне производители вынуждены сокращать объем выпуска своих товаров, что приводит к сокращению их доходов, а также их контрагентов – поставщиков, которые поставляют своим партнерам сырье, материалы и комплектующие изделия. Сокращение доходов приводит к сокращению собственных средств покрытия своих текущих расходов и обязательств, образуя их дефицит и потребность в привлечении заемных источников финансирования в виде кредитов и займов, которые, в свою очередь, накладывают на компании расходы по их обслуживанию, что в конечном счете, препятствует нормальному их функционированию и развитию. Производители, их представители, а также торговые контрагенты (посредники) проводят комплекс процедур для предотвращения ухудшения своего положения и удержания рыночной позиции путем возможного сокращения персонала, поиска новых поставщиков с более выгодной ценовой политикой и т.д. Таким образом, наступившая кризисная ситуация может возникнуть не только в конкретной компании, но и охватить целую отрасль, а также смежные с ней виды предпринимательской деятельности, перерастая в кризис на макроуровне, выраженный в дефиците бюджета из-за сокращения налоговых поступлений и отчислений во внебюджетные фонды, что негативно сказывается на доходах населения, работающих в таких сферах как образование, медицина и т.д., которые также являются потребителями товаров и услуг. Таким образом, происходит цепная кризисная реакция, начиная с микроуровня, т.е. с уровня компании, перерастая в макроуровень, т. е. в уровень экономики страны и мировой экономики в целом.

В соответствии с представленными определениями при их объединении под кризисом можно понимать нарушение баланса между производством и потреблением товара, сопровождающееся нарушением хозяйственных связей всех участников процесса в результате снижения благосостояния и уровня жизни населения. В таком определении отражены источники образования, процессы и последствия кризиса.

Д.М. Кейнс дает общее понятие кризиса в виде смены тенденции роста на сокращение, придавая ей резкий и внезапный характер, при этом, не акцентируя внимание на процессы и причины ее образования. Данное определение понятия кризиса развернуто дают С. Фишер, Р. Дорнбуш и Р. Шмалензи, отражая экономические, правовые и научно-технические (инновационные) причины в виде образования нарушения в равновесии природы.

В общем понимании кризис действительно является сменой тенденции роста на тенденцию спада, носящий макроэкономический характер. На макро-уровне кризис может возникать как отмечают Фишер, Дорнбуш и Шмалензи по трем причинам: экономические, правовые и научно-технические. С позиции экономических причин – это, к примеру, могут быть, снижение цены на нефть. Особенно остро кризисная ситуация наблюдается у стран, у которых экономика построена на сырьевой модели, одной из них является Россия. Снижение цен на нефть спровоцировало девальвацию национальной валюты. Большинство товаров отечественного производства выпускается на импортном оборудовании, цены на которое выросли из-за роста курса конвертируемых валют: доллара и евро. Рост цен вынуждает население осуществлять траты только на необходимые товары, услуги и временить с осуществлением крупных покупок (мебели, бытовой техники и т.д.), а также осуществлять замещение товаров повседневного использования, что накладывает негативный отпечаток на деятельность тех компаний, на чьи товары и услуги спрос упал. Также в рамках экономических причин можно привести санкции одного государства в отношении другого, которые негативно сказываются на товарообороте между странами, что способствует сокращению поступлений налоговых платежей, образованию дефицита бюджета, сокращению его расходов и тем сам инвестирования социально-экономических программ.

Основным правовым источником образования кризиса является законодательная база и политика в области предпринимательства. В его состав можно отнести налоговое законодательство, разрабатываемые и реализуемые программы поддержи малого, среднего и крупного бизнеса, а также программы по поддержке компаний, осуществляющие научно-техническую деятельность. От того, насколько детально проработано законодательство, настолько эффективно будет его реализация в отношении предпринимательства в стране. При неэффективной политике государства и его законодательства, положения которых негативно отражаются на деятельность компаний, отраслей и т.д., введет к ухудшению благосостояния всех участников экономических отношений, начиная с потребителя и заканчивая сами государством, приводя к серьезным экономическим последствиям политического характера (вооруженные восстания, революции, гражданские войны, интервенции со стороны других государств, мировые войны).

Научно-технические или инновационные причины образует технический прогресс, связанный с разработкой и внедрением материальных и нематериальных благ. Как экономические и правовые, так научно-технические причины влияют на образование кризиса на микро- и макроуровне. На микроуровне кризис характеризуется банкротством компаний с устаревшими технологиями на смену которых приходят новые компании, изготавливающие улучшенные аналоги, способные воплотить идеи, позволяющие потребителям улучшить качество своей жизни.[[12]](#footnote-12) Однако, инновации, не всегда могут иметь положительный результат. Так, к примеру, сланцевая нефтяная революция в США оказалась провалом в связи с нерентабельностью добычи нефти при существующей на нее цены. Многие добывающие компании свернули свои сланцевые проекты, получив при этом большие убытки, не предвидя серьезной борьбы за рынок нефти. Важным фактором образования кризиса в отрасли стало падение цены на нефть. На макроуровне особенно в период обострившееся политической ситуации между Россией и Западными странами (США, Канада, ЕС), больше средств российского бюджета расходуется на оборонно-промышленный комплекс, на его оснащение, на разработку и производство новых видов оружия, тем самым сокращая расходы на медицину, систему образования и другие социальные программы. Сокращение количества бесплатных услуг в медицинских учреждениях, а также мест в государственных вузах, приводит к снижению возможности получения необходимой медицинской помощи, и образования, которые в полном объеме доступны для населения только на платной основе. С учетом инфляции, цены на медицинские и образовательные услуги с каждым годом растут, что приводит к их недоступности для многих категорий граждан России. Отсутствие высшего образования не может обеспечить гражданам трудоустройство на работу с достойной оплатой труда, тем самым приводя к снижению доходов, а следовательно, покупательской способности, и в конечном счете, активности предпринимательства и сокращению налоговых поступлений в бюджет. Сокращение доходов бюджета еще больше сокращает отпуск средств на содержание социальной сферы, тем самым негативно влияя на экономику государства.

Г.П. Иванов и П. Лагадек отражают понятие кризиса сугубо с экономической точки зрения, придавая ему макроэкономический оттенок, т.е. оттенок на уровне экономики страны, ряда стран или мировой экономики. Похожее определение дали Е.В. Коротков и К.Ф. Херманн, но отражая кризис на уровне системы (компании). Первые два автора определяют понятие экономического кризиса как процесс дестабилизации или неравномерного развития, сопровождающегося существенными отклонениями за привычные для государства рамки экономического развития, а последние два автора, в целом придерживаются той же позиции, что и первые, но определяя кризис как обострение противоречий или непредсказуемую ситуацию, наносящую угрозу срыва поставленных целей перед компанией. В целом можно отметить, что компания является тем же государством, только решение поставленных задач происходит в соответствии с направлениями ее деятельности для обеспечения своего нормального функционирования и развития, что также и происходит на уровне государства, но в больших масштабах.

Обобщая изложенные понятия, можно сделать вывод о том, что позиции представленных авторов связывают кризис с определенными изменениями, нарушающие сложившееся экономическое равновесие. При этом авторы в своих определениях отмечают возникновение проблем, вызванных кризисом, а некоторые из них акцентируют внимание на возможности развития в данный период. Помимо этого, под кризисом авторы подразумевают, ограниченный процесс во времени или никак не комментируют его длительность.

Таким образом, на основании анализа понятий экономического кризиса можно дать следующее его определение. Кризис – это сложившаяся ситуация, в которой большинство взаимодействующих субъектов с исследуемым объектом, полагают большое отклонение от его нормы, несущее угрозы их привычной жизнедеятельности, но способны существенно и оперативно улучшить ожидаемое его состояние.

Уточнению понятия кризиса является определение следующего ряда признаков:

- отсутствие у специалистов практики решения совокупности выявленных проблем при схожести внешних воздействий;

- наличие угрозы ухудшения привычной жизнедеятельности для большинства субъектов;

- необходимость оперативного реагирования на возникшую проблему;

- уточнение того, что отклонения от существующей нормы носят только неблагоприятный характер.[[13]](#footnote-13)

Как этап крайних обострений в экономике страны или отдельной компании, кризис является отражением наиболее острых проблем системы. Это может быть кризис недопроизводства, перепроизводства, кризис реализации товаров (услуг), взаимоотношений между контрагентами в результате неисполнения договорных обязательств, и, как следствие, приведение одной из их сторон к банкротству.[[14]](#footnote-14)

В настоящее время перед большинством субъектов стоит вопрос, к чему приводит экономический кризис, и какими факторами он вызван. На макроэкономическом уровне кризис характеризуется снижением деловой активности, ВВП, уровня жизни населения, доходов, ростом инфляции. Также важным является выделение кризиса финансовой системы, который представляет собой острое противоречие между требованиями на новом уровне экономического развития и объективности финансовых структур.[[15]](#footnote-15)

Возникновение кризиса связано с общей цикличностью развития, движением капитала, дисбалансами международной торговли, а также перегревом рынка кредитования. Основными макроэкономическими факторами экономического кризиса являются:

- вооруженные конфликты (борьба за господство природных ресурсов);

- падение цен на нефть;

- введение экономических санкций (запрет одного в отношении другого государства ведения различного рода экономических отношений, как правило, это касается крупных частных и государственных компаний, банковского сектора);

- высокая активность спекулянтов, являющаяся последствием кризиса, однако с увеличением объема спекуляций, стало самостоятельным его фактором;

- снижение уровня экономических отношений между населением, предпринимательством и государством, ведущее к уклонению от исполнения налоговых обязательств и т.д.

Кризис может быть образован несколькими причинами. Под причиной образования кризиса следует понимать ряд определенных событий, негативно повлиявшие на деятельность и состояние всех субъектов экономических отношений, как на макро-, так и на микроуровне. Они подразделяются на объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации и модернизации, субъективные, отражающие волюнтаризм и ошибки в системе управления, а также природные, связанные с изменением климатических условий и наступлением форс-мажорных обстоятельств (землетрясения, ураганы, наводнения и т.д.).[[16]](#footnote-16)

Помимо объективных и субъективных причин, кризис может быть вызван внутренними и внешними причинами. Первые связаны со стратегией и тенденциями развития мировой экономики, политической ситуацией в стране, конкуренцией, а вторые – внутренними конфликтами, рискованной стратегией маркетинга, несовершенством управления, организацией производства, инвестиционной и инновационной политикой.[[17]](#footnote-17)

При таком понимании кризиса, можно констатировать факт, что его опасность существует всегда, которая подлежит прогнозированию и предвидению.

Как известно образующие кризис причины влекут за собой его последствия: возможное обновление или разрушение социально-экономической системы или возникновение нового кризиса. Последствия способствуют образованию резких изменений или последовательному и продолжительному выходу.

Особенностью кризиса социально-экономической системы является следствие органической, тесной взаимосвязи процессов, элементов и подсистем, разрешение локальной проблемы которых при образовании объективных предпосылок кризиса всей системы не представляется возможным.

Другой особенностью является цикличность кризисов, носящих объективный характер. Социально-экономическая система развивается по спирали, а кризис – это переломный момент в ее развитии при возникновении неизбежности перехода в новое качество количественных изменений, накопленных на предыдущих этапах.

Развитие макроэкономического кризиса состоит из следующих основных этапов:

- скрытый (латентный) этап. Данный этап характеризуется наличием предпосылок, которые не имеют ярко выраженного внешнего характера. В данный момент времени можно наблюдать расцвет производства и потребления на завершающем этапе стабильного развития системы.

- экстремальное обострение среди накопленных обострений, проявление кризисных процессов, падение социально-экономических показателей.

- наличие в низшей точке траектории некого стабилизационного периода, т.е. периода выживания значительной части субъектов социально-экономической системы, основная задача которой является выживание в надежде переждать кризис. Данный этап характеризуется расслоением субъектов по типам активности. Наряду с пассивными субъектами, которые переживают кризис, появляются и социально активные, часть из которых осуществляют поиск наиболее эффективных способов выживания.

- этап проявления реальной возможности разрешения кризисной ситуации. Наблюдается смягчение кризиса в результате завершения к нему адаптационного процесса посредством локальной стабилизации подсистем, определенной основными программами по его предотвращению. На данном этапе происходит реструктуризация и обновление основных подсистем, усиление оптимистического и позитивного настроения, улучшение показателей социально-экономической динамики.[[18]](#footnote-18)

Для раскрытия классификации важной характеристикой кризиса является отклонение от нормы, заключающаяся в скачкообразном изменении ряда наиболее важных и критичных параметров социально-экономической системы, среди которых ее жизнеспособность и устойчивость. Целесообразно классифицировать кризисы по отклонениям социально-экономической системы по следующим родам, представленные в таблице 1.3.

*Таблица 1.3*

**Классификация кризисов\***

|  |  |
| --- | --- |
| Вид кризиса | Характеристика кризиса |
| Отклонение  первого рода | Образование отклонения первого рода связано с прерыванием траектории развития, но глубина экономического спада несущественна, что является некритичным для системы и снова может вернуться в траекторию устойчивого состояния. В качестве примера можно привести такие страны как КНР и Сингапур, которые радикально смогли изменить ряд внутренних институтов для выхода на более высокую стадию развития. На микроуровне примером такого отклонения является спад продаж из-за ошибок, возникших в ценовой политике. При эффективной реорганизации продуктовой и маркетинговой политики компания может вернуться к своим прежним показателям или выйти на более высокий уровень развития. |
| Отклонение  второго рода | Отклонение второго рода представляет собой скачкообразные изменения, которые в структуре экономики сопровождаются качественными изменениями. Основными особенностями отклонений второго рода являются неустойчивость и неопределенность ключевых векторов развития стран и компаний. Как правило, эти вектора могут радикально изменять свои направления, а социально-экономическая система или сохраняет свой потенциал и целостность или в ней происходят ухудшения. Примером такого отклонения был переход в России от командно-административной к рыночной системе экономики, выход экономики США из великой депрессии 1930-х гг., а также выход арабских стран из социального разрыва (Ливия, Египет, Тунис) в период 2011-2015 гг. |

*Продолжение таблицы 1.3*

|  |  |
| --- | --- |
| Вид кризиса | Характеристика кризиса |
| Отклонение  третьего рода | Отклонение третье рода заключается в переходе социально-экономической системы в полностью неуправляемый процесс (социально-экономическая катастрофа, хаос), в результате чего прекращается ее жизнедеятельность или происходит переход в совершенно новое состояние, которое количественно и качественно отличается по всем признакам от предыдущего состояния и обладает практически необратимым процессом. Примером могут являться распады могущественных империй мира (Древнеримская, Древневавилонская, Австро-Венгерская, Российская). На микроуровне отклонениями третьего рода служат развалы промышленных и торговых компаний, банков, прекратившие свою деятельность в результате полной потери управляемости или противоречивости с законодательством. |

\*Составлен по: Маленков Ю.А. Причинно-следственные модели в стратегическом планировании // Вестник Санкт-Петербургского Университета». 2011. Серия 5. Выпуск 2. С. 118-119

Таким образом, кризис является важнейшим элементом механизма саморегулирования рыночной экономики. С началом нового кризиса заканчивается один период развития и начинается новый. С помощью экономического кризиса, выполняющего стимулирующую функцию, выявляется не только предел, но и импульс в экономическом развитии. Кризис способствует формированию побудительных мотивов к сокращению издержек производства, росту прибыли и усилению конкуренции, которые осуществляются с помощью определенных мероприятий. Такие мероприятия являются определенным курсом движения компании, закладываемые в систему управления для обеспечения ее выхода из кризисной ситуации.

**1.2 Сущность, цели, задачи и функции**

**управления компанией в условиях кризиса**

Все субъекты рыночной экономики, функционирующие на макро- и микроуровнях, в зависимости от фазы экономического цикла, применяют различные системы методов и инструментов, стратегии для обеспечения своего устойчивого функционирования с учетом видов и масштабов деятельности, организационно-правовых форм, региональных и муниципальных образований и национальной экономики в целом.

На любой фазе экономического цикла и в любых экономических условиях процесс управления должен содержать свои элементы в условиях кризиса. Данный вид управления является одной из экономических дисциплин, таких как экономическая теория и политическая экономия, которые выступают для нее методологическим фундаментом, а в качестве прикладной составляющей – теория управления, основы реструктуризации и финансовый анализ. Необходимо подчеркнуть, что управление в условиях кризиса является самостоятельной областью научных знаний, которая зафиксирована законодательно, а также обладает своей особенностью предмета исследования.

В научной литературе существуют различные подходы к концепции управления в условиях кризиса, представленные в таблице 1.4.

*Таблица 1.4*

**Подходы к определению понятия управления в условиях кризиса\***

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Понятие управления в условиях кризиса |
| А.А. Беляев[[19]](#footnote-19) | Процесс, связанный с финансовым выздоровлением компании. |
| Е.П. Жарова[[20]](#footnote-20) | Комплекс проблем, связанный с государством, экономикой, производством, организациями и человеком. |
| А.С. Большаков[[21]](#footnote-21) | Предотвращение возможных осложнений деятельности на рынке, банкротства, обеспечение стабильных условий хозяйствования. |
| Ю.В.  Мирошниченко[[22]](#footnote-22) | Многоплановый, комплексный процесс, в состав которого входят специальный маркетинговый план, специальные финансовые процедуры и чрезвычайные меры по мобилизации персонала. |
| А.С. Грязнова[[23]](#footnote-23) | Система чрезвычайных управленческих решений и мер, направленных на диагностику, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризисных явлений и причин их образования. |

\*Составлено: авторская разработка.

А.А. Беляев рассматривает управление в условиях кризиса в виде процесса по финансовому выздоровлению компании, т.е. автор рассматривает данный процесс исключительно на уровне хозяйствующего субъекта (на микроуровне). Данное определение имеет недостатки, заключающиеся в том, что в нем автор сужает понятие кризиса, не указывая причину его образования, детализацию процесса выздоровления компании, т.е. обобщенное представление данного процесса, связанного с предупреждением и предотвращением кризисной ситуации, и что автор в определении понимает под финансовым выздоровлением хозяйствующего субъекта.

Е.П. Жарова отражает управление в условиях кризиса как комплекс проблем на макро- и на микроуровне. Неточность данного определения заключается в том, что данный вид управления является комплексом проблем, а не комплексом решений, так как по сути управление предполагает определение проблем, целей, задач, путей и способов решений по их устранению.

В определении Ю.В. Мирошниченко можно видеть такой же недостаток как в определении Е.П. Жаровой с той разницей, что у последнего автора «управление в условиях кризиса» – это комплекс проблем без направлений их решения, а у первого – комплекс решений без его воздействия на проблему, т.е. кризисную ситуацию.

Более правильное определение «управление в условиях кризиса» дает А.С. Большаков, указывая и предмет (осложнение) и объект понятия (предотвращение), как затрагивая экономику в целом (рынка), так и отдельной компании. Однако в определении А.С. Большакова не указан план, с помощью которого будет происходить предотвращение проблем и стабилизация экономики. Сам же план является системой целей, задач, методов решений по устранению предмета воздействия, т.е. самого кризиса.

А.С. Грязнова в определении раскрывает предмет управления в виде системы мер и решений, детализируя их задачи, направленные на преодоление и нейтрализацию объекта, т.е. кризиса, а также источников (причин) его образования. Из всех представленных определений оно наиболее полно раскрывает экономическую сущность и содержание понятия «управление в условиях кризиса».

С учетом выше представленных подходов к определению «управление в условиях кризиса» можно сформулировать собственное определение данного понятия – это комплекс организационно-экономических мер по выявлению причин образования кризиса и его преодоление субъектом социально-экономической системы.

Сущность управления в условиях кризиса заключается в устранении (предотвращении) кризисной ситуации социально-экономической системой посредством использования своего потенциала, разработки и реализации специальной стратегической программы, позволяющей устранить временные трудности, сохранить и приумножить свои позиции при любых обстоятельствах с помощью собственных ресурсов.

Цель управления в условиях кризиса заключается в предотвращении или минимизации кризисных явлений, создающих угрозу функционирования социально-экономической системы. Поставленная цель в системе управления в условиях кризиса достигается решением ряда задач, представляющие собой комплекс мероприятий , направленный на подавление (предотвращение) кризисных явлений.[[24]](#footnote-24)

Основной целью данного управления в стабильных условиях функционирования на уровне государства является реализация комплекса мер по предотвращению кризисных явлений, направленного на экономический рост, занятость трудоспособного населения, стабилизацию цен, устойчивость национальной валюты, внешнеэкономическое равновесие и решение иных актуальных задач по формированию материального благосостояния общества. Государство, прежде всего, должно обеспечить создание правовой основы функционирования и развития экономики, а также условий для субъектов рыночной экономики на макро- и микроуровне.[[25]](#footnote-25)

На макроуровне в условиях кризиса основными целями государственного управления являются:

- ликвидация причин и негативных социально-экономических последствий;

- обеспечение стабилизации процессов в экономике и выход из кризисной ситуации;

- обеспечение условий для дальнейшего развития национальной экономики.

В качестве прикладных целей управления в условиях кризиса на макроуровне выступают:

- снижение падения объемов промышленного сектора экономики;

- стабилизация объемов общественного производства и обеспечение темпов его роста для удовлетворения потребительского спроса в промышленных товарах, жизненно важных услугах (медицина, образование, культура, жилищно-коммунальное обслуживание и т.д.).[[26]](#footnote-26)

Ключевой задачей для достижения основных и прикладных целей управления в условиях кризиса на макроуровне является обеспечение непрерывности условий развития предпринимательства:

- своевременность выявления потенциальных угроз для функциональных направлений бизнеса, приводящие к разрушению или его остановке, изыскание материальных, технических и финансовых ресурсов для реализации функциональных направлений его развития;

- создание системы резервирования и замещения кадров;

- обеспечение постоянной готовности персонала и материально-технической базы к выполнению комплекса мер для сохранения бизнес-единицы.[[27]](#footnote-27)

Согласно представленным целям и задачам управление на государственном уровне заключается в формировании условий для активизации и интенсификации предпринимательской деятельности, прежде всего, инновационной и инвестиционной, при условии обеспечения стабильности курса национальной валюты. Это достигается комплексом мер денежной, кредитной и финансовой политики.[[28]](#footnote-28)

Сам процесс управления осуществляется путем циркуляции информации между управляющими и управляемыми подсистемами. Независимо о конкретного содержания процесс управления всегда предполагает получение и использование информации. Получение достоверной и полной информации играет важную роль для принятия конкретного решения по действиям в условиях кризиса. Данная информация служит для осуществления ряда функций управления в условиях кризиса, представляющие собой особые виды специализированного управления, направленные на подавление (предотвращение) кризисной ситуации:

1. Диагностическая. Исследование и оценка информации о внутренней и внешней экономической среде с целью выявления кризисных явлений и процессов.

2. Прогнозная. Прогнозирование результатов, полученных в ходе диагностики для формирования представления развития кризисных событий.[[29]](#footnote-29)

3. Профилактическая. Внедрение профилактических мер является более эффективным и менее затратным, чем разрешение уже возникших проблем. Данные меры применяются в случае выявлении большого числа малозначимых проблем и проблем средней тяжести на объектах, непризнанных кризисными, но обладающие схожестью с кризисными.

4. Защита стратегических интересов. Разрешение кризисных проблем в компаниях (предприятиях), обеспечивающие защиту национальных стратегических интересов страны. Главной целью этих мер является обеспечение функционирования и развития данных хозяйствующих субъектов.

5. Социальная. Поддержка граждан страны, заключающаяся в реализации и развитии новым форм социальных отношений при сохранении своих зарекомендованных направлений социальной помощи.

6. Стимулирующая. Внедрение мер, создающие условия успешной экономической деятельности и развития наиболее конкурентоспособным компаниям (предприятиям). В результате определяются перспективные инструменты и направления компании, внедряются новые схемы организации и продвижения бизнеса, повышается профессиональный уровень руководства, применяется большее число инноваций и т.д.

7. Минимизация риска. Минимизация негативных последствий от проведения мер по предотвращению кризиса. Основным направлением реализации данной функции является недопущение:

- разрушения имеющихся стратегий и планов развития экономики на долгосрочную перспективу выбранными мерами по преодолению кризиса;

- применения мер, которые решая краткосрочные, создавали бы серьезные проблемы в будущем;

- внедрения мер взаимопротиворечащих друг другу;

- реализации резонансных мер без соответствующей подготовки;

- применения нестандартных механизмов реализации той или иной меры, вынуждающих к созданию затратных механизмов обслуживания и оценки этой меры, которые должны быть ликвидированы по завершению преодоления кризиса и т.д.[[30]](#footnote-30)

Реализация функции минимизации риска основана на применении следующих подфункций:

7.1 Моделирующая подфункция. Данная подфункция создает модели развития экономики государства после реализации тех или иных мер для подавления кризиса, цель которой заключается в определении последствий данных мер для разрешения текущих и будущих проблем для выбора из них наиболее подходящих.

7.2 Стандартизирующая подфункция. Подфункция унифицирует механизмы обеспечения реализации мер, правил их применения, критерии оценки и другие аспекты. Цель стандартизирующей подфункции заключается в снижении затрат, связанных с реализацией нестандартных мер, неприменяемых в посткризисной экономике.

7.3 Ликвидационная подфункция. Применение такой подфункции имеет место в случае образования негативных последствий мер по подавлению кризиса, как в текущем моменте, так и в будущем. Цель подфункции заключается в недопущении реализации мер по подавлению кризиса неадекватных текущему или будущему экономическому положению страны.

7.4 Информационная подфункция. Информационная подфункция поясняет причины, схему реализации и ожидаемые результаты от мер по подавлению кризиса. Цель подфункции – достижение понимания применяемых мер всеми субъектами экономической системы, на которых они оказывают влияние, получение обратной связи и коррекция той или иной меры в случае необходимости.

7.5 Координационная подфункция. Подфункция, систематизирующая все меры и механизмы ее реализации, цель которой является устранение противоречивых мер, оптимизация процесса реализации и взаимосвязи между мерами по подавлению кризиса.[[31]](#footnote-31)

8. Контрольная функция. Данная функция несет в себе организацию периодического или непрерывного контроля факторов и показателей в зависимости от степени важности мер по преодолению кризиса для оценки эффективности их реализации. В результате выбираются те меры, чья эффективность соответствует плановым значениям.

9. Переходная функция. С помощью данной функции определяются меры, которые необходимо отменить, оставить или уточнить при переходе от кризисной к посткризисной фазе в экономике страны.[[32]](#footnote-32)

Представленные функции направлены на оптимизацию мер по преодолению кризиса на макроуровне, что впоследствии снижает вероятность его возникновения и тяжести протекающих в нем процессов.

Со стороны субъектов экономических отношений к основным функциям управления в условиях кризиса на микроуровне относятся обеспечение непрерывности производственного процесса и реализации продукции, формирование высококвалифицированного персонала, а также пакета распределительно-регламентирующих документов, регулирующих основные финансовые, инвестиционные и производственные процессы, договорные отношения как с внутренними контрагентами (персонал), так и с внешними (поставщики, покупатели, кредитные организации, налоговые органы и т.д.).[[33]](#footnote-33)

На микроуровне главной целью управления в условиях кризиса, т.е. в рамках компании, независимо от ее параметров деятельности и организационно-правовой формы, является непрерывное и устойчивое развитие бизнеса. Это достигается своевременным и эффективным принятием управленческих решений со стороны ее собственников по осуществлению комплекса мер, направленных на восстановление платежеспособности, обеспечение возвращения компании в число эффективно функционирующих хозяйствующих субъектов. Само общество также проявляет интерес к тому, чтобы компания стабильно функционировала, была рентабельна и использовала эффективно свое имущество, сохраняя и наращивая свой производственный и финансовый потенциал. Следовательно, в целях обеспечения стабильного функционирования, предупреждения кризиса и преодоления его последствий на микроуровне в проведении эффективного управления основными заинтересованными сторонами должны быть государство, как субъект отношений по защите всего общества, собственники (руководители) компании, ее персонал, а в ряде случаев – муниципалитеты. Достижению указанных целей способствует применение соответствующих инструментов управления, методов воздействия и выполнение определенных функций. Принято выделять следующие функции управления в условиях кризиса:

1. Планирование. Планирование среди всех функций занимает центральное место в хозяйственной деятельности компании, так как оно регламентирует в процессе реализации поставленных целей и задач поведение объектов управления. Каждое подразделение компании выполняет конкретные задачи по разработке производственных программ на различные плановые периоды.

2. Организация управления. Организация управления представляет собой совокупность методов, приемов, звеньев управленческой системы, их рационального сочетания, взаимосвязь с объектами и другими управляющими системами в пространстве и во времени. Основная задача организации управления заключается в обеспечении создания оптимальных условий для достижения поставленных целей, т.е. решение конкретных задач при минимизации производственных ресурсов в установленный период времени.

3. Мотивация. Функция мотивации оказывает влияние на персонал в виде побуждения к повышению качества и эффективности своей деятельности посредством индивидуальных или коллективных мер поощрения.

4. Контроль. Посредством контроля осуществляется воздействие на персонал компании путем учета, анализа, выявления, обобщения результатов производственно-хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и служб с целью подготовки и принятия управленческих решений. Реализация функции контроля производится на базе сбора данных статистического, оперативного, бухгалтерского учета, выявления отклонений фактических показателей от значения плановых, а также проведения анализа причин их отклонений.[[34]](#footnote-34)

В компании предупреждению возникновения кризисной ситуации способствует решение ряда задач, как на стратегическом, так и на оперативном уровне, направленные на ее выздоровление. Такой комплекс мер, задач и целей образует управление компанией в условиях кризиса.

На микроуровне основными задачами управления в условиях кризиса являются стабилизация функционирования компании и выполнение комплекса мер по прогнозированию и предупреждению кризисов, реализации превентивных мероприятий, а также применение особых технологий при проведении профилактических мер, своевременное распознавание и предупреждение кризисных явлений.[[35]](#footnote-35)

В состав задач по управлению компанией в условиях кризиса входит:

- прогнозирование кризиса и разработка стратегии, направленная на его опережение и сдерживание;

- нейтрализация последствий кризиса;

- управление компанией в условии ее неплатежеспособности, направленное на ее вывод из кризиса;

- управление компанией по предотвращению ее неплатежеспособности (проведение комплекса профилактических мер при тенденции экономического спада).

Инструментом управления компанией в условиях кризиса, составляющий ее материальную основу, считается собственность, факт наличия которой обеспечивает ей конкурентные преимущества по сравнению с компанией, берущей собственность в аренду. Кроме того, компания может использовать собственность для достижения целей и восполнения недостающих финансовых ресурсов, в том числе в качестве залога, обеспечения принимаемых обязательств и т. д. Основным методом управления компанией в условиях кризиса является установление системы разрешений, запретов и принуждений соответствующими пакетами положений и распоряжений, принятые в строгом соответствии с законодательной базой на региональном и федеральном уровнях.[[36]](#footnote-36)

На основании представленных целей, задач и функций макро- и микроуровня система управления компанией в условиях кризиса должна обладать рядом свойств:

- адаптивность и гибкость, присущие матричным системам управления;

- усиление неформального управления, терпения, уверенности и мотивации энтузиазма;

- поиск наиболее приемлемых признаков эффективного управления в сложных ситуациях и его диверсификация;

- сокращение централизма для обеспечения своевременности ситуационного принятия решений и реагирования на возникающие проблемы;

- интенсивность интеграционных процессов, способствующих концентрации усилия и эффективности использования потенциала компетенции.

Как специфический вид управленческой деятельности, управление в условиях кризиса подлежит анализу с позиции эффективности, а его развитие должно обеспечивать рост потенциала, т.е. обладать возможностью позитивных изменений, а также наличием необходимых условий и ресурсов их использования. Степень достижения локализации, смягчения или позитивного использования кризиса в сравнении с затраченными на него ресурсами является базовой эффективности управления, которая обеспечивается системой управленческих воздействий, приемов и процедур, направленных на реализацию функций управления и представляющий собой механизм управления компанией.

**1.3 Механизмы управления компанией**

**в условиях кризиса в зарубежной и российской практике**

В современных условиях важнейшей целью повышения эффективности управления компанией является формирование инновационных и экономических механизмов, способствующих ее адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Для этого основным экономическим условием является внедрение систем и технологий управления, а также постоянный рост притока инвестиционных ресурсов. Привлечение в экономику компании капитала имеет в ее деятельности неопределенный риск, предопределяя изменение подходов и принципов формирования системы управления. Наиболее перспективным является подход, базирующийся на применении инструментов управления в условиях кризиса, направленный на повышение финансового состояния компании.[[37]](#footnote-37)

Любая компания будет иметь успех в своей деятельности тогда, когда она развивается. Развитие для компании означает приобретение ею новых средств и условий, определяющие повышение качества производящих и реализуемых товаров (услуг), что, в свою очередь, обеспечивает приобретение на потребительском рынке конкурентных преимуществ. Барьером созданию таких условий являются факторы риска, которые, в конечном счете, сдерживают развитие компании и являются предметом управления в условиях кризиса.

Развитие компании предполагает изменения, следовательно, управление развитием означает целенаправленное и сознательное внесение данных изменений с целью обеспечения повышения ее жизнеспособности, придающие ей новое качество. Компания благодаря таким изменениям проходит этапы своего жизненного цикла, преодоление которых содержат в себе кризисные ситуации. Однако не каждая компания может спрогнозировать и преодолеть точки кризиса, в связи с отсутствием совокупности взаимосвязанных рычагов в системе управления, оказывающие действенное влияние на факторы, сдерживающие укрепление ее финансового положения.[[38]](#footnote-38)

Таким образом, совокупность взаимосвязанных средств и рычагов, направленных на разработку и внедрение комплекса мер по проведению своевременной профилактики или предотвращению кризисных явлений является механизмом управления в условиях кризиса.

Формирование механизма управления в условиях кризиса должно носить комплексный характер, базирующийся на ряде положений: учет целевых, качественно-структурных, функциональных закономерностей и экономических противоречий, применение системного подхода при выработке и принятии управленческих решений в кризисной ситуации. Механизмы управления компанией в условиях кризиса представлены в таблице 1.5.

*Таблица 1.5*

**Механизмы управления в условиях кризиса\***

|  |  |
| --- | --- |
| Экономические механизмы | Правовые механизмы |
| Анализ финансово-экономического состояния компании | Внешнее наблюдение |
| Оценка бизнеса компании | Мировое соглашение |
| Маркетинговая стратегия | Финансовое оздоровление |
| Управление персоналом | Конкурсное производство |
| Инвестиционная стратегия |
| Бизнес-планирование |

\* Составлено по: Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. Механизм антикризисного управления на предприятии // Международный журнал экспериментального образования. 2015. №2. с. 441.

В состав экономических механизмов управления в условиях кризиса входят элементы системы кризис-менеджмента, представленные в таблице 1.6.

*Таблица 1.6*

**Экономические механизмы управления в условиях кризиса\***

|  |  |
| --- | --- |
| Механизм | Характеристика механизма |
| Анализ  финансово-экономического  состояния компании | Комплекс аналитических процедур, базирующийся на общедоступной финансовой информации для оценки состояния и эффективности использования экономического потенциала компании и принятия управленческих решений. |
| Оценка  бизнеса компании | Определение стоимости компании как имущественного комплекса, способного приносить ее собственникам доход. |
| Маркетинговая  стратегия | Совокупность маркетинговых инструментов, направленных на выбор целевых сегментов потребителей. |
| Управление  персоналом | Организованное воздействие на сотрудников, направленное на обеспечение эффективного функционирования, а также удовлетворения интересов отдельного сотрудника и коллектива в целом для достижения общих поставленных целей перед компанией. |
| Инвестиционная  стратегия | Формирование системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности компании и выбор наиболее эффективных путей их достижения. |
| Бизнес-планирование | Разработка и выработка стратегии компанией, охватывающая все сферы своей деятельности (маркетинговая, финансовая, организационная) для предупреждения и предотвращения кризисных ситуаций. |

\*Составлено по: Родин Д.Я, Глухих Л.В., Омельченко А.В. Проблемы современных методов антикризисного управления предприятий Краснодарского края в условиях глобальной экономики // Научный журнал КубГАУ. 2015. №7. с. 4-5.

Правовые механизмы управления компанией в условиях кризиса представлены в таблице 1.7.

*Таблица 1.7*

**Правовые механизмы управления компанией в условиях кризиса\***

|  |  |
| --- | --- |
| Механизм | Характеристика механизма |
| Внешнее  наблюдение | Направлено на обеспечение сохранности имущества компании-должника и проведение анализа его финансового состояния. При внешнем наблюдении назначается временный управляющий, в функции которого входят:  - принятие мер по обеспечению сохранности имущества;  - проведение анализа финансового состояния должника; |

*Продолжение таблицы 1.7*

|  |  |
| --- | --- |
| Механизм | Характеристика механизма |
| Внешнее  наблюдение | - выявление кредиторов должника;  - ведение реестра требований кредиторов;  - уведомление кредиторов о результатах наблюдения;  - созыв и проведение собрания кредиторов. |
| Мировое  соглашение | Ключевым условием ведения мирового соглашения является исполнение долговых обязательств по кредиторам первой и второй очередей. Заключение мирового соглашения происходит на равных условиях для всех кредиторов в письменной форме. В данном документе должны быть отражены размеры, сроки и порядок погашения долгов компанией перед кредиторами или прекращение обязательств путем прощения долга, новации обязательства, предоставления отступного или иного способа, предусмотренного законом. |
| Финансовое  оздоровление | Осуществляется по решению арбитражного суда на основе предоставления решения собрания кредиторов. Арбитражным судом производится процедура утверждения административного управляющего. В документе о финансовом оздоровлении указывается срок его проведения, а также утвержденный график исполнения долговых обязательств. Введение о финансовом оздоровлении подлежит немедленному исполнению по решению арбитражного суда. Органы управления компании-должника осуществляют свои полномочия с ограничениями. |
| Конкурсное производство | Конкурсное производство осуществляется по решению суда, продолжительность которого не может превышать один год, в исключительных случаях данный срок судом может быть продлен до шести месяцев. Назначение конкурсного управляющего производится судом в соответствующем порядке, предусмотренный законодательством. |

\* Составлено по: Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. Механизм антикризисного управления на предприятии // Международный журнал экспериментального образования. 2015. №2. с. 442

В области управления первостепенным является системный подход к определению причин возникновения кризиса, а также разработка рекомендаций, направленных на применение механизма.

Решением данной проблемы является комплекс взаимосвязанных действий, в состав которого входит:

- проведение постоянного мониторинга проблем, возникающих в процессе деятельности компании;

- разработка комплекса мер, направленных на преодоление кризиса в компании;

- страхование риска банкротства и ликвидации компании;

- осуществление координации деятельности компании на уровне высшего управления;

- мобилизация, рациональное распределение и использование ресурсов компании;

- осуществление поиска стратегического инвестора и реализация механизма партнерства, направленного на преодоление нестабильности рыночной среды и перехода компании на новый этап развития.[[39]](#footnote-39)

В зарубежной теории и практики управления компанией в условии кризиса преобладающей парадигмой в его научных школах является разделение на два типа управленческого процесса: корпоративное и формализованное управление, представленное на рисунке 1.1.

Типы управления в условиях кризиса

Формализованное управление

(управление в процедурах несостоятельности)

Корпоративное

управление

*Рис. 1.1.* **Типы управления компанией в условиях кризиса**

Составлено по: Буркеев А.М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием. Воронеж: Научная книга, 2016. с. 72

Корпоративное управление в условиях кризиса осуществляется в рамках действующего законодательства страны, при этом его содержание не регламентируется специальными нормативно-правовыми актами. Реализация данного типа управления осуществляется в рамках следующих направлений:

- индивидуальное управление;

- консалтинг;

- управление под контролем кредиторов;

- интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами.

Характеристика направлений корпоративного управления компанией в условиях кризиса представлена в таблице 1.8.

*Таблица 1.8*

**Направления корпоративного управления в условиях кризиса\***

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Характеристика направления |
| Индивидуальное  направление | Попытки локализации кризисной ситуации собственником или руководителем компании. |
| Консалтинг | Поддержка консультантов по управлению в условиях кризиса для стабилизации деятельности компании. |
| Управление  под контролем  кредиторов | Мировое соглашение между должником и кредиторами, при котором последние осуществляют комплекс мер по выведению должника из кризисной ситуации. |
| Интегрированная система  управления рисками | Комплексная система риск-менеджмента, с помощью которой компания осуществляет контроль рисков на всех ее уровнях. |

\* Составлено по: Родин Д.Я, Глухих Л.В., Омельченко А.В. Проблемы современных методов антикризисного управления предприятий Краснодарского края в условиях глобальной экономики // Научный журнал КубГАУ. 2015. №7. с. 9

В различных странах национальными особенностями системы корпоративного управления является ориентация на модель государственного воздействия на преобразования в макро- и микроэкономических системах.

Так, например, в Австралии, государственным органом по несостоятельности компаний является Государственная комиссия по корпоративным делам. Роль государственного органа по несостоятельности в Великобритании выполняет Служба несостоятельности, являющаяся структурным подразделением Министерства торговли и промышленности. В Канаде Государственным органом по несостоятельности является должностное лицо – Суперинтендант по Банкротству.[[40]](#footnote-40)

С 1934 года в США Комиссия по биржам и ценным бумагам (US Securities and Exchange Commission – SEC) выполняла роль государственного органа по банкротству компаний, а с 1983 года к данному органу в дополнение появились ГФАУ (Государственные Федеральные Арбитражные Управляющие), являющиеся служащими Исполнительного бюро федеральных управляющих Минюста США. В ФРГ делами о банкротстве занимаются суды по делам несостоятельности, рассматриваемые исключительно в судебном порядке.[[41]](#footnote-41)

В делах по банкротству в РФ органы представлены федеральными структурами исполнительной власти, которые уполномочены Правительством РФ по предоставлению дел о банкротстве, в осуществлении процедур по нему, требований по погашению денежных обязательств, органы данной власти в лице субъектов РФ, а также органы местного самоуправления и муниципальные образования.

В условиях введения экономических санкций со стороны западных стран против России проблемы поиска и реализации инструментов и методов управления в условиях кризиса возросли, что, в конечном счете, повлекло за собой отток инвестиций в обеспечении потребностей регионального воспроизводства. В хозяйственном пространстве страны за последние годы появились предпосылки обострения конкуренции за материальные ресурсы, приток инвестиций и квалифицированный человеческий потенциал.

В состав основных принципов организации управления компанией в условиях кризиса входит:

- постоянная готовность системы управления к возможному нарушению в компании финансового равновесия, представляющая собой определенный диапазон стабильности, подверженный динамическим колебаниям за счет влияния факторов внешней среды.

- проведение ранней диагностики финансовой устойчивости компании. С учетом того, что кризис несет угрозу функционирования компании и связан с существенными потерями капитала ее собственников, диагностика возникновения кризиса должна осуществляться на самых ранних стадиях с целью своевременного принятия мер и использования возможностей по его нейтрализации.

- оперативность реагирования на кризисные явления в микроэкономических системах. Кризис не только обладает тенденцией расширения с каждым новым воспроизводственным циклом, но и способствует зарождению новых сопутствующих ему последствий. Следовательно, чем раньше компания предпримет механизмы управления в условиях кризиса, тем большими возможностями она будет обладать по его сглаживанию.

- адекватность реагирования системой управления компанией на степень угрозы кризиса ее финансовому равновесию. В подавляющей своей части используемая система механизмов по нейтрализации угрозы несостоятельности связана со значительным уровнем затрат и потерь. При этом данный уровень должен быть адекватен уровню защиты капитала компании от угрозы ее банкротства.

- комплексная реализация внутренних резервов и возможностей компании для выхода из кризисного состояния. Компания в борьбе с угрозой банкротства должна рассчитывать не только на внутренние резервы, но и на возможности стратегического инвестиционного партнерства.

На микроуровне механизм управления в условиях кризиса проявляется в последовательном действии этапов, представленных в таблице 1.9.

*Таблица 1.9*

**Этапы функционирования механизма управления в условиях кризиса на микроуровне\***

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Характеристика этапа |
| Первый  этап | Создание специализированной рабочей группы из числа персонала компании и приглашенных специалистов в период реальной или потенциальной угрозы кризиса. |
| Второй  этап | Проведение мониторинга и выявление целесообразности и своевременности проведения мероприятий в области управления в условиях кризиса. |
| Третий  этап | Обоснование целесообразности и своевременности использования рациональных методов и приемов управления в условиях кризиса, принятие и организация реализации управленческих решений. |
| Четвертый этап | Формирование системы комплекса мероприятий по разрешению конфликта интересов при исполнении очередности третьих лиц. |
| Пятый  этап | Оценка и анализ качества выполнения управленческих решений в соответствии с плановыми и реальными показателями в области управления в условиях кризиса. |
| Шестой  этап | Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций и формированию комплекса превентивных мероприятий. |

\*Составлено по: Большаков А. С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты. М.: СПбГУП, 2016. с. 218

Управление в условиях кризиса обладает двуединым подходом: недопущение образования и развития кризисных явлений с одной стороны, и реализация эффективных механизмов их преодоления, с другой. Современный руководитель должен быть всегда готов к наступлению кризиса и иметь план оперативных и стратегических мер по его нейтрализации. По своей природе, как было описано выше, виды кризисов и причины их возникновения могут быть разнообразны, однако, непосредственная ответственность за наступление и развитие кризиса ложится на плечи руководителя компании.

Разработка и принятие управленческих решений является важной задачей в системе управления компанией в условиях кризиса. Этому должны предшествовать целый комплекс аналитических процедур, раскрывающие текущее положение дел и состояние компании, на основании которых определяются возможные пути ее выхода из кризиса и оценивается эффективность их реализации.

**ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ И**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЕЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**2.1 Методические подходы**

**к оценке состояния компании в условиях кризиса**

В условиях экономического кризиса управление компанией является предметом заботы не только ее собственников и руководства, но и всех хозяйствующих субъектов с кем она взаимодействует. По своей природе данный вид управления возлагает дополнительные риски на множество структур, без участия которых она не может функционировать. Итогом всей деятельности компании является ее состояние, базу экономической устойчивости которого составляют имущества (активы), денежные средства, прибыль, а также возможности роста капитала, ведущие к росту прибыли и денежной наличности в будущих периодах. Таким образом, обеспечение экономической устойчивости компании лежит в основе положительной характеристики ее состояния:

- высокая платежеспособность (своевременность исполнения своих обязательств);

- высокая ликвидность баланса (достаточность активов для покрытия заемных источников финансирования);

- высокая кредитоспособность (способность погашения кредитов с учетом причитающихся процентов кредиторам и других финансовых издержек);

- высокая рентабельность, т.е. высокая доходность (прибыльность) компании, обеспечивающая своевременную оплату труда персонала, дивидендов и необходимое ее развитие.[[42]](#footnote-42)

В свою очередь основой выполнения данных требований является соблюдение балансовых пропорций, которые довольно сложно выдержать в условиях экономического кризиса.

Целенаправленный и комплексный мониторинг показателей деятельности заключается в глубоком и детальном проведении анализа их динамики и определения факторов, влияющих на их изменение с целью определения тенденции состояния компании, прогнозирования потенциала и осуществления своевременного изменения в принятии управленческих решений для предотвращения возможных кризисных последствий в будущем. Компании трудно функционировать и еще сложнее обеспечивать свою конкурентоспособность без проведения такого анализа, позволяющего реализовать распределительную, воспроизводственную и контрольную функции управления для предвидения кризисной ситуации, связанной с изменениями в финансовых потоках, законодательстве, внешнем окружении, а также разработать комплекс мер по ее предотвращению, обеспечивая стабильность, что позволит провести перевооружение, оснащение и реконструкцию производства, а также внедрить передовые технологии с помощью собственных средств.[[43]](#footnote-43)

Для проведения анализа состояния компании используются различные модели. Наибольшее применение получили дескриптивные, предикативные, нормативные, статистические и экономико-математические модели характеристика которых представлена в Приложении 1.[[44]](#footnote-44)

Информационной базой проведения анализа состояния компании служит ее финансовая отчетность (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении капитала, отчет о движении денежных средств, другие оперативные и учетно-статистические документы).

В зарубежной и российской практике в зависимости от целей анализа применяются различные подходы к расчетам абсолютных и относительных показателей, позволяющие отразить текущее и будущее состояние компании. Методические подходы – это совокупность способов, правил и моделей анализа деятельности компании, определенным образом подчиненных цели анализа. Важной составляющей инструментария анализа, как в зарубежной, так и в российской практике, является система коэффициентов, с помощью которой сопоставляются фактические значения с существующими пороговыми, нормативными, среднеотраслевыми значениями, а также система показателей анализа отчетности, применяемой в конкретной стране, отрасли или компании. Особая значимость системы коэффициентов заключается в том, что она является базой оценки деятельности компании для внешних контрагентов (инвесторы, банки, заказчики, государство и т.д.). Ценность этой системы подтверждается международной практикой ее применения в системе анализа для принятия управленческих решений, а также доступностью информации для заинтересованных пользователей.

Для оценки состояния и вероятности банкротства система показателей и коэффициентов охватывает три ключевых блока аналитической информации и включает:

- анализ ликвидности баланса и динамика его статей;

- показатели ликвидности и платежеспособности;

- показатели финансовой устойчивости.

В своей совокупности представленный набор коэффициентов и показателей способствует проведению анализа состояния компании, оперативного контроля ее деятельности, как в текущем, так и в будущем периодах, формированию информационной базы для принятия обоснованных и эффективных управленческих решений.

Комплексная оценка ликвидности баланса основана на определении общего показателя ликвидности (ПЛ) по формуле (2.1)[[45]](#footnote-45)

(2.1)

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

З – запасы;

НДС – налог на добавленную стоимость;

ПОА – прочие оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства;

ДО – долгосрочные обязательства.

Кроме расчета данного показателя необходимо проанализировать динамику статей баланса. Определение темпов прироста статей, а также объединение их в группы позволяет спрогнозировать динамику и провести проверку их в дальнейшем исследовании. Такого рода ситуационный анализ позволяет оценить внутренние механизмы реагирования компании на воздействия внешней среды.

С помощью показателей ликвидности можно определить, как компания посредством своих активов может покрывать свои текущие обязательства. Под платежеспособностью компании понимается ее способность погашать как долгосрочные, так и краткосрочные обязательства, используя свое имущество. Для проведения оценки состояния компании определяется следующий ряд показателей, методика расчета которых представлена в таблице 2.1.

*Таблица 2.1*

**Показатели ликвидности и платежеспособности компании\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Формула расчета | Норматив | Обозначения к формулам |
| Коэффициент  абсолютной  ликвидности | ДС + КФВ  КО | ≥ 0,2 | - ВА – внеоборотные активы;  - ДЗ – дебиторская задолженность;  - ДО – долгосрочные обязательства; |

*Продолжение таблицы 2.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Формула расчета | Норматив | Обозначения к формулам |
| Коэффициент быстрой  ликвидности | ДС + КФВ + ДЗ  КО | ≥ 0,7 | - ДС – денежные средства;  - З – запасы;  - КО – краткосрочные обязательства;  - КФВ – краткосрочные финансовые вложения;  - НЗ – незавершенное производство.  - ОА – оборотные активы;  - СК – собственный капитал. |
| Коэффициент  критической  ликвидности | ОА – З – НЗ  КО | ≥ 0,8 |
| Коэффициент  текущей  ликвидности | ОА  КО | ≥ 1,5 |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат | СК + ДО – ВА  З | ≥ 0,6 |

\*Составлено по: Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Форум, Инфра-М, 2016. c. 82

Отражение состояния компании начинается с анализа показателей ее финансовой устойчивости. Для того, чтобы выполнялись условия платежеспособности, учитывая, что долго-, средне- и краткосрочные заемные источники финансирования направляются на капитальные вложения и приобретение основных средств, необходимо ввести ограничение на затраты и запасы величиной собственных оборотных средств.[[46]](#footnote-46)

В соответствии с показателями обеспеченности запасов и затрат, заемными и собственными средствами принято выделять четыре типа финансовой устойчивости компании:

- абсолютная устойчивость – обеспечение запасов и затрат осуществляется собственными средствами финансирования;

- нормальная устойчивость – обеспечение запасов и затрат осуществляется собственными и долгосрочными заемными средствами;

- неустойчивое состояние – обеспечение запасов и затрат осуществляется за счет всех источников финансирования, т.е. собственных, долго- и краткосрочных заемных средств;

- кризисное состояние – компания на грани банкротства, отсутствие обеспечения затрат и запасов финансовыми средствами, наличие просроченных и непогашенных обязательств, а также просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.[[47]](#footnote-47)

Оценка финансовой устойчивости производится с помощью следующей системы показателей, представленной в таблице 2.2.

*Таблица 2.2*

**Показатели финансовой устойчивости\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Формула расчета | Норматив | Обозначения к формулам |
| Коэффициент  капитализации | ЗК  СК | ≤ 1,5 | - ВА – внеоборотные активы;  - ВБ – валюта баланса;  - ДО – долгосрочные обязательства;  - ЗК – заемный капитал;  - КО – краткосрочные обязательства;  - ОА – оборотные активы;  - СК – собственный капитал. |
| Коэффициент  финансовой  устойчивости | СК + ДО  ВБ | ≥ 0,6 |
| Коэффициент  финансовой  автономии | СК  ЗК | ≥ 0,4 |
| Коэффициент  финансирования | СК  ДО + КО | ≥ 0,7 |
| Коэффициент  обеспеченности собственными  средствами | СК – ВА  ОА | ≥ 0,1 |

\* Составлено по: Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2016. c. 147

В соответствии с Методическими указаниями по проведению анализа финансового состояния организаций согласно приказу Финансовой службы по финансовому оздоровлению (ФСФО РФ) от 23.01.2001 №16 определяются следующие показатели, представленные в таблице 2.3.

*Таблица 2.3*

**Перечень показателей для анализа финансового состояния компании\***

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационная группа | Показатели в группе |
| 1. Общие показатели | 1.1 Среднемесячная выручка.  1.2 Доля денежных средств в выручке.  1.3 Среднесписочная численность работников. |
| 2. Показатели  платежеспособности  и финансовой устойчивости | 2.1 Общая степень платежеспособности.  2.2 Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам.  2.3 Коэффициент задолженности другим организациям.  2.4 Коэффициент задолженности фискальной системе.  2.5 Коэффициент внутреннего долга.  2.6 Степень платежеспособности по текущим обязательствам.  2.7 Собственный капитал в обороте.  2.8 Доля собственного капитала в оборотных средствах.  2.9 Коэффициент автономии. |
| 3. Показатели  эффективности  использования оборотного  капитала  (деловой активности),  доходности и финансового  результата (рентабельности) | 3.1 Коэффициент обеспеченности оборотными средствами.  3.2 Коэффициент оборотных средств в расчетах.  3.3 Среднемесячная выработка одного работника. |
| 4. Показатели  эффективности использования  внеоборотного капитала и  инвестиционной активности организации | 4.1 Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача).  4.2 Коэффициент инвестиционной активности. |
| 5. Показатели исполнения  обязательств перед  бюджетом и  государственными  внебюджетными фондами | 5.1 Коэффициенты исполнения текущих обязательств перед бюджетами соответствующих уровней.  5.2 Коэффициент исполнения текущих обязательств перед Пенсионным фондом. |

\*Составлено по: Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций согласно приказу Финансовой службы по финансовому оздоровлению (ФСФО РФ) от 23.01.2001 №16.

В зарубежной практике широкое применение оценки состояния компании получили:

- z – модель Альтмана (1968 год, США, Нью-Йорк);

- система показателей диагностики банкротства Бивера (1966 год, США, Чикаго);

- модель Спрингейта (1978 год, Канада, Университет им. Саймона Фрейзера).

Практическое применение z – модели Альтмана. Данная модель сводится к расчету и последующему сравнению полученного значения коэффициента «z» с его нормативным значением. Данный показатель является интегральной оценкой банкротства компании, базой определения которого является комплексный учет ключевых показателей при проведении диагностики кризисного состояния. Расчет показателя производится по формуле (2.2).[[48]](#footnote-48)

; (2.2)

где ОК – оборотный капитал;

Р – резервы;

ФЦ – фонд целевого финансирования и специального назначения;

НР – нераспределенная (чистая) прибыль компании;

СР – сумма выручки от продаж;

ЧР – чистая прибыль от продаж;

УФ – уставный фонд;

СА – балансная величина активов;

СО – сумма обязательств компании.

Значения интервалов коэффициента «z», отражающий вероятность наступления банкротства компании, представлены в таблице 2.4.

*Таблица 2.4*

**Вероятность наступления банкротства компании по модели Альтмана\***

|  |  |
| --- | --- |
| Значение числа «z» | Вероятность наступление банкротства |
| ≤1,8 | Очень Высокая |
| 1,81 – 2,7 | Высокая |
| 2,8 – 2,9 | Банкротство возможно |
| >3 | Малая |

\*Составлено по: Хоружий Л.Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления, М.: Инфра-М, 2017. c. 168

Система показателей диагностики банкротства компании по Биверу. Для оценки состояния компании с целью диагностики банкротства У. Бивером была предложена собственная система показателей. При исследовании многих компаний, имеющих кризисное состояние, ученый сформировал базу данных своей модели банкротства для статистического тестирования надежности тридцати показателей. Получив среднее значение показателей компаний, имеющих кризисное положение, ученый сравнивал их с величиной показателей компаний-банкротов. Система показателей оценки банкротства компании по Биверу представлена в таблице 2.5.

*Таблица 2.5*

**Система показателей диагностика банкротства компаний по У. Биверу\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет  показателя | Значения показателей состояния | | |
| Нормальное  состояние | Банкрот в  течении пяти лет | Банкрот в  течении одного года |
| КБ | ЧП – А  ДО + КО | 0,4 – 0,45 | 0,17 | -0,15 |
| РА | ЧП х100%  А | 6-8 | 4 | -22 |
| ФЛ | ДО + КО  А | < 0,5 | 0,5 – 0,8 | > 0,8 |
| КПАЧОК | СК – ВА  А | > 0,4 | 0,3 – 0,4 | 0,06 – 0,3 |
| КП | ОА  КО | > 3,2 | 2 – 3,2 | 1 – 2 |
| Обозначение | | Расшифровка обозначений | | |
| КБ | | Коэффициент Бивера | | |
| РА | | Рентабельность активов | | |
| ФЛ | | Финансовый леверидж | | |
| КПАЧОК | | Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом | | |
| КП | | Коэффициент покрытия | | |
| ЧП | | Чистая прибыль | | |
| А | | Амортизация | | |
| ДО | | Долгосрочные обязательства | | |
| КО | | Краткосрочные обязательства | | |
| СК | | Собственный капитал | | |
| ВА | | Внеоборотные активы | | |

*Продолжение таблицы 2.5*

|  |  |
| --- | --- |
| Обозначение | Расшифровка обозначений |
| ОА | Оборотные активы |

\*Составлено по: Хоружий Л.Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления, М.: Инфра-М, 2017. c. 172

Помимо моделей диагностики банкротства по Альтману и Биверу используется модель Спрингейта. Расчет показателя, диагностирующий банкротство компании, производится в таблице 2.6.

*Таблица 2.6*

**Модель диагностики банкротства компании по Спрингейту\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет показателя | Обозначения |
| А | РК  ОСА | - РК – Рабочий капитал;  - ОСА – общая стоимость активов;  - ПН – прибыль до налогообложения;  - КЗ – кредиторская задолженность;  - ОП – объем продаж. |
| В | ПН  ОСА |
| С | ПН  КЗ |
| D | ОП  ОСА |
| Z = 1,03хА + 3,07хВ + 0,66хС + 0,4хD | | |

\*Составлено по: Бойко И.П., Казаков А.В., Колышкин А.В. Методы прогнозирования несостоятельности: проблемы и перспективы // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 8. c. 1319.

Сравнительный анализ российской методики и зарубежных моделей оценки банкротства компании представлен в таблице 2.7.

*Таблица 2.7*

**Сравнительная оценка**

**российской методики и зарубежных моделей банкротства компаний\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий оценки | Российская методика | Модель  Альтмана | Модель  Бивера | Модель  Спрингейта |
| Взаимозаменяемость показателей | Есть | Нет | Нет | Нет |
| Инфляционное влияние | Нет | Есть | Есть | Нет |

*Продолжение таблицы 2.7*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий оценки | Российская методика | Модель  Альтмана | Модель  Бивера | Модель  Спрингейта |
| Несоответствие рыночной и  балансовой стоимости | Нет | Есть | Есть | Есть |
| Возможность применения из-за  особенностей предоставления банками кредитов компаниям | Есть | Нет | Нет | Нет |
| Возможность применения с учетом  отраслевых особенностей развития  российских компаний | Есть | Нет | Нет | Нет |

\*Составлена по: авторская разработка

В анализе по российской методике не проводится оценка наиболее ликвидных активов. Базой данной методики является объем текущих активов без деления его на денежные средства, дебиторскую задолженность, запасы и затраты. Как известно, менее ликвидные активы не могу покрыть дефицит более ликвидных средств. Разработанная и утвержденная законодательно российская методика является более полной, однако, по ней не целесообразно определять коэффициент финансовой стабильности и коэффициент автономии, так как удовлетворение первого равенства автоматически решает и второе. Применение данной методики важно при проведении глубокого и детального анализа состояния и предполагаемого банкротства компании.

В современных условиях российской экономики модель Альтмана не позволяет объективно отразить состояние компании. Это связано с тем, что в учете отдельных показателей имеют место различия, инфляционное влияние, несоответствие рыночной и балансовой стоимости имущества, а также ряд других объективных причин, определяющие необходимость проведения изменений коэффициентов, используемых в данной модели, и ряд других показателей оценки кризисного развития компании.

Используемые значения показателей в модели Бивера также не приемлемы для российских экономических условий. В модели в средствах компании наибольший удельный вес имеют долгосрочные обязательства, что не является характерным для российских компаний, так как предоставление заемных средств финансирования, т.е. кредитов осуществляется банками под обеспечение собственных средств.

Модель Спрингейта в российской практике анализа банкротства применяется редко, так как и вышеописанные зарубежные модели не учитывают отраслевые особенности развития российских компаний. Необходимо учесть, что представленные модели между собой имеют противоречия, так как, оценивая предполагаемое банкротство компании, можно получить совершенно разные и противоположные результаты. Также к недостаткам данных методик относится определение только нижних значений коэффициентов без учета верхних нормативных пределов, характеризующие эффективность использования ресурсов.

Российская и зарубежная практика оценки состояния компании отражает лишь финансовую составляющую, при этом не рассматривается оценка ее конкурентоспособности и производственной эффективности. Для того, чтобы обладать устойчивым положением, которое формируется за счет собственных средств путем систематического получения прибыли, являющаяся основным источником формирования капитала, покрытия обязательств и расходов компании, необходимо помимо финансовых показателей деятельности проанализировать виды продукции, объемы их выпуска с учетом потребностей рынка, а также загрузку производственных мощностей и производительность персонала.

Для того, чтобы обеспечить эффективность деятельности, устойчивое финансовое положение и положение на рынке необходимо:

1. В рамках конкурентоспособности проанализировать:

- долю компании на рынке в объеме аналогичной продукции (работ, услуг), выпускаемых конкурентами;

- какие направления деятельности приносят стабильную прибыль;

- ценовой уровень выпускаемой продукции (работ, услуг) и ресурсов, затраченных на их изготовление (выполнение);

- износ имущества и его удельный вес в обороте компании.

2. В рамках производственной эффективности проанализировать:

- загрузку производственных мощностей с учетом тех видов и объемов выпускаемой продукции;

- фондоотдачу имущества, находящегося в обороте компании;

- производительность труда;

- соотношение показателей загрузки производственных мощностей, производительности и оплаты труда;

- затраты по реализации продукции (работ, услуг).

3. В рамках финансовой составляющей необходимо провести анализ соотношения собственных и заемных средств финансирования, ключевыми из которых является оценки соотношения темпов изменения и сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженностей. Основным источником поступления средств компании являются деньги ее клиентов, большая часть которых направляется на покрытие своих текущих обязательств (поставщики, налоги, персонал, страховые отчисления в пользу персонала, кредиты). При отсутствии такой оценки пропадает контроль над соотношением данных задолженностей, что приводит к образованию острого дефицита средств для покрытия обязательств, и, в конечном счете, приводит к банкротству компании.

Для более точного определения состояния компании и путей ее выздоровления предлагается расширить перечень финансово-экономических показателей, способствующих провести комплексную оценку ее деятельности, элементы которой представлены в соответствии с рисунком 2.1.

Функциональные составляющие анализа деятельности компании

Конкурентоспособность

Финансовая

устойчивость

Производственная эффективность

*Рис. 2.1.* **Функциональные составляющие анализа деятельности компании**

Составлено по: авторская разработка

Показатели, раскрывающие составляющие анализа деятельности компании (конкурентоспособность, финансовая устойчивость, производственная эффективность), представлены в таблице 2.8, методика расчета которых отражена в Приложении 2.

*Таблица 2.8*

**Показатели функциональных составляющих анализа деятельности компании\***

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющие анализа  деятельности компании | Перечень показателей  составляющих анализа деятельности компании |
| 1. Конкурентоспособность | 1.1 Индекс роста производства.  1.2 Соотношение износа основных фондов компании и отрасли.  1.3 Индекс роста доли компании в общем объеме аналогичных товаров (работ, услуг).  1.4 Соотношение индекса цен на продукцию (работы, услуги) и индекса цен на ресурсы.  1.5 Удельный вес имущества, находящегося в обороте компании. |
| 2. Финансовая  устойчивость | 2.1 Соотношение рентабельности деятельности компании  со среднеотраслевой рентабельностью. |

*Продолжение таблицы 2.8*

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющие анализа  деятельности компании | Перечень показателей  составляющих анализа деятельности компании |
| 2. Финансовая  устойчивость | 2.2 Отношение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженностей.  2.3 Соотношение сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженностей.  2.4 Коэффициент зависимости компании от кредиторов.  2.5 Коэффициент обеспеченности собственными средствами.  2.6 Коэффициент промежуточной ликвидности с учетом коррекции на рыночную стоимость его составляющих. |
| 3. Производственная  эффективность | 3.1 Коэффициент использования производственной мощности.  3.2 Индекс роста фондоотдачи.  3.3 Индекс роста эффективности производства товаров (работ, услуг).  3.4 Индекс роста производительности труда.  3.5 Отношение индекса роста прибыли к индексу роста объема производства товаров (работ, услуг).  3.6 Отношение индекса роста оплаты труда к индексу роста объема производства товаров (работ, услуг).  3.7 Показатель затрат на рубль реализованных товаров (работ, услуг). |

\*Составлено по: авторская разработка

Обзор методик зарубежной и российской практик анализа состояния компании в условиях кризиса позволил сформировать наиболее ключевые показатели, которые должны использоваться для проведения комплексного анализа деятельности кризисных компаний. В соответствии с данной методикой, показатели должны рассчитываться, как правило, за последние два – три года, а затем сравниваться с установленными значениями критериев с целью признания компании банкротом или определения путей по ее выздоровлению. Методика анализа представлена в соответствии с Приложением 3.

Использование в практике данных методических подходов способствует повышению объективности оценки состояния компании. Проведение детального анализа позволяет выявить причины образования кризисной ситуации и определиться с направлениями выхода ее из кризиса, совокупность которых представляет собой стратегию.

**2.2 Альтернативные стратегии по выводу компании из кризиса**

В компании причинами образования кризиса могут стать как общий спад рынка, на котором она работает, так и неэффективная ее работа, и стратегия развития, представляющая собой интегрированную модель действий для достижения поставленных целей. Во многом скорость и пути преодоления кризиса зависят от причин его возникновения и оперативности выявления. Кризис в своем процессе развития имеет четыре основных стадии:

- сокращение объемов прибыли и эффективности использования капитала;

- возникновение убыточности деятельности;

- отсутствие собственных средств и резервных фондов;

- резкое снижение ликвидности и платежеспособности компании.[[49]](#footnote-49)

Данные кризисные процессы сопровождаются тем, что часть оборотных средств компания направляет на погашение возросших краткосрочных долговых обязательств. Она не может финансировать свою деятельность и не способна погашать свои долги за предыдущие периоды, что напрямую ведет к ее остановке и банкротству.

Компания может выйти из кризиса только после устранения всех его причин образования. Для этого необходимо провести всесторонний и детальный анализ как внутренней, так и внешней среды, определить те элементы, которые для компании действительно имеют ключевое значение (персонал, запасы, основные фонды), собрать по каждому элементу информацию, а также провести оценку реального положения дел. В состав комплексной диагностики возможных причин развития кризиса входит:

1. Оценка эффективности функциональных составляющих текущей стратегии компании (производство, продажи, финансы). В рамках данной оценки осуществляется мониторинг динамики ключевых показателей деятельности по функциональным направлениям.

2. Проведение SWOT-анализа (выявление преимуществ, угроз, сильных и слабых сторон компании).

3. Анализ конкурентоспособности цен и издержек компании. Ключевым аспектом проведения анализа являются оперативный мониторинг деятельности конкурентов и периодические маркетинговые исследования.[[50]](#footnote-50)

Большинство из перечисленных процедур не могут осуществляться ежемесячно в силу своей трудоемкости за исключением мониторинга ключевых показателей деятельности компании. Следовательно, диагностику рекомендуется проводить ежегодно или в случаях изменения внешних и внутренних условий функционирования компании.

Не смотря на то, что причины возникновения кризиса для всех компаний носят индивидуальный характер, существуют несколько универсальных управленческих инструментов, позволяющих его преодолеть:

- сокращение расходов;

- стимулирование продаж;

- оптимизация денежных потоков;

- работа с дебиторами компании и реформирование политики в области коммерческого кредитования;

- реструктуризация кредиторской задолженности;

- управление персоналом.

1. Сокращение расходов. С целью роста рентабельности продаж и притока денежных средств, необходимо сократить расходы. Сокращение расходов в условиях кризиса является одним из действенных инструментов, которым пользуются компании для стабилизации своей деятельности.

Одним из основных инструментов для сокращения расходов, применяемого на практике компаниями, является нормирование всех статей затрат и соблюдение жесткого контроля установленных нормативов. Не смотря на то, что такой поход не является революционным, он компании приносит ощутимые результаты и способствует удержанию затрат на установленном уровне. В данном направлении для преодоления кризиса компании необходимо выполнить следующие процедуры, представленные в таблице 2.9.

*Таблица 2.9*

**Процедуры компании при сокращении расходов\***

|  |  |
| --- | --- |
| Процедура | Сущность процедуры |
| 1. Формирование  бюджета  компании | 1.1 Прогнозный баланс.  1.2 Бюджет движения денежных средств.  1.3 Бюджет доходов и расходов.  1.4 Бюджет ключевых производственных подразделений компании.  1.5 Бюджет дебиторской и кредиторской задолженностей.  1.6 Бюджет движения материалов и сырья. |
| 2. Горизонтальная  и вертикальная  интеграция | 2.1 Горизонтальная интеграция – поиск возможностей осуществления закупок с другими покупателями с целью получения объемных скидок. |

*Продолжение таблицы 2.9*

|  |  |
| --- | --- |
| Процедура | Сущность процедуры |
| 2. Горизонтальная  и вертикальная  интеграция | 2.2 Вертикальная интеграция – тесное сотрудничество с поставщиками по ключевым номенклатурным позициям поставляемых сырья и материалов (финансовая прозрачность, своевременность исполнения договорных обязательств). |
| 3. Передача  дорогостоящих  хозяйственных  процессов  на аутсорсинг | Осуществление оценки выгодности передачи тех или иных хозяйственных процессов на аутсорсинг. |
| 4. Внедрение  новых форм  расчетов | 4.1 Бартерная форма расчета.  4.2 Вексельная форма расчета. |
| 5. Оптимизация  технологических  процессов | 5.1 Определение и установка нормативов расходов для материальных и энергоресурсов.  5.2 Оптимизация производственно-технологических процессов (решение вопросов технологии и качества выпускаемых товаров (работ, услуг)). |
| 6. Сокращение  издержек  на оплату труда | 6.1 Разработка бонусной системы и мотивации персонала на сокращение издержек (часть сэкономленных затрат выплачивается сотрудникам).  6.2 Пересмотр системы управления (исключение лишних уровней управления). |

\*Составлено по: Как вывести предприятие из кризиса – URL: https://iteam.ru/publications/finances/section\_43/article\_2468#Диагностика финансового кризиса (Дата обращения: 09.09.2017)

2. Стимулирование продаж. У многих компаний одной из самых распространенных ошибок является рост доходов путем увеличения цен на товары (работы, услуги) без предварительного анализа рынка. В кризисной ситуации ключевой задачей активизации продаж должно являться развитие отношений с существующей и привлечение потенциальной клиентуры, разработка предложений по новым видам продукции рынку, заключение договорных отношений по давальческому сырью, а также пересмотр в отношении покупателей действующей системы льгот и скидок.

В рамках стимулирования продаж в условиях кризиса компании могут использовать следующие мероприятия, представленные в таблице 2.10.

*Таблица 2.10*

**Мероприятия по стимулированию продаж в условии кризиса\***

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Характеристика мероприятия |
| Проведение  ограниченного  маркетингового  исследования | Основой целью исследования является определение емкости рынка, оценка возможности роста отпускных цен и объема продаж. В исследовании необходимо выявить потребительские предпочтения путем ранжирования характеристик товара по степени значимости с учетом того, на какие из них больше всего акцентируют внимание покупатели. Это приводит к тому, что компания отказывается от невостребованных характеристик, а следовательно сокращает свои расходы. |
| Выделение группы  товаров,  приносящие  наибольшую  прибыль компании | Определению товаров, приносящих максимальный доход, способствует проведение АВС-анализа. Руководству компании необходимо сосредоточиться на первой товарной группе, т.е. группе «А». Для этого необходимо создать дифференцированную систему мотивации, в соответствии с которой каждый из менеджеров будет получать процент, зависящий от объема и товарной категории продаж. |
| Пересмотр  ассортиментной и  ценовой политики  компании | Проведение для каждой категории товаров оценки безубыточности и ее сопоставление с данными по объемам продаж за несколько предыдущих периодов. В случае если точка безубыточности по какой-либо номенклатурной позиции выше объема продаж, то следует пересмотреть в отношении данного товара ценовую политику или провести анализ возможности снятия его с производства (продажи). |

\*Составлено по: Одаренко Т.Е., Сапожник М.В. Антикризисное управление предприятием // Таврический научный обозреватель. 2017. №2. c. 3

3. Оптимизация денежных потоков. Данная задача является одной из важнейших в системе управления компанией в условиях кризиса. Одним из первых этапов оптимизации денежных потоков является проведение ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это даст полную и достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах компании для осуществления текущих платежей. Затем необходимо создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты по срочности их погашения. Рассматривать приоритетность платежей руководство компании должно по результатам ежемесячного обсуждения с участием рядового персонала. После этого необходимо сформировать максимально детальный бюджет движения денежных потоков на будущий отчетный период (месяц, квартал, год). Создание такого бюджета поможет оптимизировать денежные потоки компании и предвидеть разрывы.

Кроме того, руководству компании необходимо поддерживать низкий баланс средств на расчетных счетах в банках, т.е. минимизировать сумму наличных денежных средств. Так, например, если один из счетов компании будет заморожен, она сможет продолжать свою деятельность, используя свои расчетные счета в других банках. Такая мера способствует снизить риск банкротства компании или выставления картотеки по счетам. Также необходимо определить возможность роста внереализационных доходов путем части продажи неиспользуемого имущества или путем его консервации. За счет последнего компания может не платить налог на имущество посредством подачи в налоговые органы акта о консервации активов. Довольно часто компания может получить дополнительный доход за счет предоставления в аренду неиспользованных площадей или перевода своего офиса в менее дорогое место.

Также наряду с вышеуказанными мероприятиями в рамках оптимизации денежных потоков компании необходимо пересмотреть политику в сфере капитальных вложений:

- частично или полностью приостановить (закрыть) долгосрочные инвестиционные проекты, не способные принести доходы в будущих краткосрочных периодах;

- по тем проектам, по которым невозможно совершить частичную или полную остановку (закрытие), необходимо изменить график инвестиционных поступлений таким образом, чтобы предотвратить в бюджете компании кассовых разрывов.

4. Работа с дебиторами компании и реформирование политики в области коммерческого кредитования. Компания в условиях кризиса должна полностью отказаться от продажи своих товаров в рассрочку, так как это, скорее всего, приведет к резкому сокращению объемов продаж. Для оптимизации работы с дебиторами компании будет способствовать следующий комплекс мероприятий, представленный в таблице 2.11.

*Таблица 2.11*

**Мероприятия по работе дебиторами и**

**реформированию политики в области коммерческого кредитования\***

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Характеристика мероприятия |
| 1. Структурирование  дебиторов по срокам  платежа | 1.1 Проведение инвентаризации дебиторской задолженности.  1.1.1 Размеры и сроки задолженности по каждому дебитору.  1.1.2 Оценка вероятности возникновения безнадежной задолженности.  1.1.3 Определение методов воздействия на дебиторов в зависимости от статуса долга (размер, время просрочки и т.д.). |

*Продолжение таблицы 2.11*

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Характеристика мероприятия |
| 1. Структурирование  дебиторов по срокам  платежа | 1.2 Формирование групп дебиторов по срокам платежа (до 15 дней; от 15 до 20 дней; от 20 до 30 дней и т.д.).  1.3 Назначение ответственного лица по каждой из групп дебиторов, осуществляющий контроль полноты и своевременности исполнения обязательств дебиторами.  1.4 Введение бонусной системы мотивации персонала по контролю полноты и своевременности исполнения обязательств дебиторами. |
| 2. Применение  факторинга | 2.1 Определение потерь от обесценивания дебиторской задолженности.  2.2 Анализ рынка услуг по факторингу.  2.3 Определение затрат по факторингу. |
| 3. Разработка  принципов анализа  кредитоспособности  покупателей | 3.1 Кредитоспособные клиенты (средства клиентов, поступающие за ранее отгруженную продукцию, полностью покрывают ее себестоимость).  3.2 Вновь привлекаемые клиенты (получение компанией частичной или полной предоплаты). |
| 4. Формирование  системы скидок  за досрочное  погашение и  прогнозирование  роста денежных  потоков | 4.1 Моделирование существующей ситуации с дебиторами.  4.2 Построение бюджета денежных средств.  4.3 Построение бюджета доходов и расходов. |

\*Составлено по: Как вывести предприятие из кризиса – URL: https://iteam.ru/publications/finances/section\_43/article\_2468#Диагностика финансового кризиса (Дата обращения: 10.09.2017)

5. Реструктуризация кредиторской задолженности. Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается получение со стороны кредиторов различных уступок, в частности, уменьшение процентной ставки или сокращение суммы задолженности по кредиту в обмен на различные активы, находящиеся в собственности компании. Основные способы реструктуризации кредиторской задолженности компании представлены в таблице 2.12.

*Таблица 2.12*

**Способы реструктуризации кредиторской задолженности компании\***

|  |  |
| --- | --- |
| Способ  реструктуризации | Содержание  способа |
| Уступка прав  собственности  на основные  средства | Руководство компании может договориться с кредитором о погашении части долга путем обмена основных средств, находящихся в ее собственности. Для того, что сделать такое предложение кредитору, компании необходимо оценить степень важности данных средств для производственно-хозяйственной деятельности и убедиться не являются ли данные средства базой обеспечения другого (-их) обязательств. Метод подходит компаниям, обладающие большим парком основных средств и способные их реализовать по приемлемой цене. Его можно предлагать и кредиторам, которые смогут использовать или продать полученные активы от компании. |
| Уступка  акций  компании | Способ заключается в соглашении между кредитором и собственником компании о передаче пакета акций, находящегося на балансе компании в обмен на улучшение условий заемного финансирования. Такой подход кредиторы принимают в том случае, если их требования по кредитованию занимают существенную долю совокупного долга компании или в случае диверсификации своей деятельности за счет приобретения пакетов акций других компаний. |
| Проведение  взаиморасчетов | Проведение взаиморасчетов является одним из наиболее распространенных методов реструктуризации задолженности. Зачастую в процессе анализа дебиторской и кредиторской задолженностей выясняется, что у одной компании есть долговые обязательства по отношению к другой, у которой к первой также есть встречные требования. Кроме того, достаточно одной стороне провести взаимозачет задолженностей, письменно уведомив другую сторону. Также компания вправе выкупить долги кредитора у третьей стороны с существенной скидкой, а затем произвести взаимозачет на полную сумму. |
| Переоформление  кредиторской  задолженности | Довольно часто задолженность перед кредиторами не обеспечена. В случае возмещения долга у компании в судебном порядке, кредиторы могут ничего не получить или получить только ее часть, так как их исковые требования будут удовлетворены в последнюю очередь. «Необеспеченным» кредиторам компания может провести переоформление задолженности в обеспеченные обязательства в замен на уменьшение процентной ставки по кредиту или его суммы или путем увеличения срока погашения. Также в цели реструктуризации необеспеченного кредита компания может кредитору предложить обеспечение гарантии или поручительства третьей стороны, которая обязуется погасить долг компании в случае невозможности последней осуществить это самостоятельно. |
| Погашение  кредиторской  задолженности  вексельным  способом | Вексель как средство реструктуризации задолженности является новым обязательством, исполняемое с вновь установленными сроками погашения и, как правило, с меньшей процентной ставкой. В данном периоде компания освобождается от уплаты долга, что способствует улучшению показателей ее финансово-хозяйственной деятельности. Использовать вексель как инструмент реструктуризации кредита, компания, имеющая тяжелое положение, может в том случае, если третья сторона проявила интерес в приобретении ее долгов. |

\*Составлено по: Родин Д.Я, Глухих Л.В., Омельченко А.В. Проблемы современных методов антикризисного управления предприятий Краснодарского края в условиях глобальной экономики // Научный журнал КубГАУ. 2015. №7. c. 21

6. Управление персоналом в условиях кризиса. В условиях ликвидации кризиса немаловажным является управление персоналом. При своевременном отслеживании появления внешней угрозы и времени для проведения планомерных изменений у компании не возникает. Однако, все организационные изменения в большинстве кризисных ситуаций возникают в части управления денежными средствами, дебиторской задолженностью, затратами, которые должны быть проведены в кратчайшие сроки, что сказывается на загруженности персонала. В совокупности это порождает в компании сопротивление проводимых изменений или их саботаж. При преодолении данной ситуации необходимо провести среди персонала разъяснительную работу и довести до него план мероприятий по выходу из кризиса. Это можно сделать как через руководителей отделов, так и на общих собраниях работников.[[51]](#footnote-51)

Таким образом, рассмотренные пути представляют собой процесс вывода компании из кризисной ситуации, цель которого заключается в постепенном укреплении финансового положения и трансформации хозяйствующего субъекта из разряда кризисных в разряд состоятельных.

Основой процесса вывода компании из кризиса является устранение всех экономических предпосылок его образования, следовательно, разработка программы должна базироваться на принципах ликвидности, доходности, разумного сочетания надежности, риска и т.д. Именно от того, насколько правильно будет в компании выбраны пути выхода из кризиса, которые в совокупности представляют стратегию и тактику проводимых мероприятий, будет зависеть потенциал и перспектива компании в будущем.

Компания для того, чтобы выйти из кризиса должна провести глубокий и детальный анализ своей деятельности, по результатам которого она сможет выбрать и реализовать наиболее подходящую для себя альтернативу. В совокупности анализ деятельности, выбор и реализация альтернативы представляют собой определенную последовательность действий, являющиеся алгоритмом формирования стратегии компанией по выходу из кризиса.

**2.3 Формирование стратегии компанией в условиях кризиса**

Необходимость разработки стратегии в условиях кризиса направлена на устойчивое функционирование и развитие компании. С помощью стратегии компания осуществляет более взаимоувязанное и целенаправленное планирование своей деятельности, сокращая при этом финансовые и материальные потери при достижении поставленных стратегических целей. Формирование стратегии компанией по выходу из кризиса в общем виде состоит из последовательно взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке 2.2.

Формирование стратегии компанией в условиях кризиса

1. Диагностика состояния компании

2. Механизм формирования стратегии

3. Алгоритм построения стратегии

*Рис. 2.2.* **Основные этапы формирования стратегии в условиях кризиса**

Составлено по: авторская разработка

1. Диагностика состояния компании. Диагностика состояния компании должна включает в себя три основных блока:

- стратегический анализ (SWOT-анализ);

- анализ потенциальных причин образования кризиса;

- мониторинг состояния компании.

Проведение диагностики состояния компании представлено в таблицей 2.13.

*Таблица 2.13*

**Диагностика состояния компании\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок анализа | Направления анализа | Задачи анализа |
| Эффективность текущей  стратегии | 1. Анализ  конкурентоспособности | 1.1 Оценка конкурентного окружения.  1.2 Границы конкуренции (размер рынка).  1.3 Оценка потребителей.  1.4 Конкурентоспособность цен и издержек.  1.5 Оценка прочности конкурентной позиции. |
| 2. Анализ  функциональных  стратегий | 2.1 Производственная стратегия.  2.2 Маркетинговая стратегия.  2.3 Стратегия менеджмента.  2.4 Стратегия управления персоналом.  2.5 Финансовая стратегия.  2.6 Инновационная стратегия.  2.7 Инвестиционная стратегия.  2.8 Стратегия качества продукции (работ, услуг). |
| SWOT-анализ | 3. Анализ внешней  среды компании | 3.1 Анализ существующих угроз, вероятность их наступления и степень опасности.  3.2 Поиск потенциальных возможностей компании. |

*Продолжение таблицы 2.13*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок анализа | Направления анализа | Задачи анализа |
| SWOT-анализ | 4. Анализ внутренней  среды компании | 4.1 Анализ существующих слабых сторон, определение за счет имеющихся ресурсов возможностей их ликвидации.  4.2 Оценка сильных сторон компании. |
| 5. Соотнесение сильных и  слабых сторон,  возможностей  и угроз компании | 5.1 Определение возможности борьбы с угрозами за счет использования сильных сторон компании.  5.2 Оценка возможностей и их реализация путем минимизации ресурсов. |
| Анализ  потенциальных причин  образования  кризиса | 6. Определение угроз,  на которые компания  не может влиять | 6.1 Определение способов предотвращения угроз.  6.2 Оценка возможных потерь и источников покрытия убытков. |
| 7. Оценка слабых сторон,  не подлежащих  устранению за счет  внутренних ресурсов | 7.1 Разработка способов ликвидации слабых сторон и поиск дополнительных ресурсов для ее реализации.  7.2 Оценка возможных потерь и источников покрытия убытков. |
| Анализ  деятельности компании | 8. Анализ и мониторинг  состояния компании | 8.1 Формирование системы показателей, сигнализирующие о наступлении опасности.  8.2 Определение периодичности (интервала) проведения мониторинга состояния компании. |

\*Составлено по: авторская разработка

2. Механизм формирования стратегии. Представленная схема диагностики состояния компании является базой для механизма формирования стратегии в условиях кризиса, включающий в себя следующие взаимосвязанные между собой элементы:

- стратегический анализ,

- прогноз изменения состояния внешней среды;

- разработка стратегических альтернатив;

- выбор стратегии;

- реализация стратегии;

- оценка эффективности стратегии;

- внесение необходимых изменений в этап разработки стратегических альтернатив.

Механизм формирования стратегии компанией в условиях кризиса представлен на рисунке 2.3.

Стратегическое планирование

Механизм формирования стратегии компанией в условиях кризиса

Объекты управления в условиях кризиса

1. Производство

2. Маркетинг

3. Менеджмент

4. Персонал

5. Финансы

6. Инновации

7. Инвестиции

8. Качество продукции

(работ, услуг)

Стратегический анализ:

1. Эффективность текущей

стратегии.

2. SWOT-анализ.

3. Анализ внутренних

причин образования кризиса.

4. Анализ деятельности компании.

Информационные потоки

Анализ внешней среды

для выявления угроз и причин образования кризиса

1. Потенциальный кризис: устранение факторов.

2. Латентный кризис: корректировка стратегии.

3. Острый кризис: пересмотр стратегии.

4. Хронический кризис: разработка новой стратегии.

Реализация стратегии

Разработка стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Оценка результатов и

определение эффективности стратегии

Внесениеизменений

Тактическое планирование

*Рис. 2.3.* **Механизм формирования стратегии компанией в условиях кризиса**

Составлено по: авторская разработка

Разработке стратегии должно предшествовать проведение стратегического анализа. Проведение такого анализа необходимо для компании, так как образование кризиса является следствием спада ее деятельности. Одним из следующих важных элементов механизма является прогнозирование изменений состояния внешней среды, заключающееся в определении изменений в технико-экономических показателях деятельности и состояния компании под влиянием внешних негативных факторов. После проведения всех аналитических процедур определяется вид кризиса в соответствии с которым определяются соответствующие изменения в существующей стратегии компании, на основании которых следует разработка стратегических альтернатив и определение наилучшего варианта. После реализации проводится анализ результатов и эффективности стратегии.

Представленный механизм формирования стратегии компанией в условиях кризиса обладает рядом преимуществ:

- совпадение объектов и предметов управления. В зависимости от того, какое положение у компании, функции планирования в условиях кризиса приобретают меньшее или большее значение, следовательно, стратегия в условиях кризиса тождествена с основной стратегией компании.

- основу данного механизма формирования стратегии составляет стратегическое и тактическое планирование. Это обусловлено тем, что в условиях кризиса сокращается масштаб планирования и соответственно период времени, на который расчитана разрабатываемая стратегия, а также необходимостью принятия решений в быстро изменяющихся условиях внешней среды и адаптированности стратегии к ней.

3. Схема построения стратегии. Все компании в условиях кризиса подразделяются на три основные группы: кризисные, с неустойчивым и нормальным состоянием. Необходимо отметить, что для каждого из представленных групп компаний анализ финансового состояния имеет разные цели проведения:

- для кризисных компаний – определение причин образования кризиса, т.е. проведение проблемной диагностики;

- для компаний с неустойчивым состоянием – определение причин, влияющих на образование негативных тенденций;

- для компаний с нормальным положением – предотвращение кризиса, связанное с комплексной оценкой рынков, на которых функционирует компания (маркетинговый подход).

Помимо этого, для кризисных компаний рекомендуется применение универсальных методов восстановления ликвидности и платежеспособности, как для компаний с неустойчивым и нормальным положением схемы могут различаться, исходя из поставленных условий, на базе которых предлагается соответствующая стратегия управления в условиях кризиса. При несовпадении условий запускается цикл до того момента, пока они не будут соблюдены.

В соответствии с вышеописанными характеристиками финансового состояния представленных групп компаний, разработана схема формирования стратегии в условиях кризиса, которая будет для них носить универсальный характер. Схема формирования стратегии компанией в условиях кризиса представлена на рисунке 2.4.

Начало

Диагностика состояния компании

Отрицательный результат

Положительный результат

Конец

Оценка состояния компании

после

реализации мероприятий

Сокращение расходов

Сокращение (ликвидация)

нерентабельных

видов деятельности

Наличие стабильности

убытков в производстве

Да Нет

Поиск путей

сокращения расходов

Эффективность

мероприятий

Нет Да

Применение общих

методов восстановления

ликвидности и платежеспособности

Выявление причин образования

негативных тенденций

Внешние причины

Внутренние причины

Проведение

маркетингового исследования рынка

Востребованность товара

(работы, услуги)

Нет Да

Оценка состояния компании

после

реализации мероприятий

Стратегия

диверсификации

Пересмотр

стратегии

концентрации

Внешнее управление

(банкротство)

Продажа

имущества

Решение проблем с дебиторской и

кредиторской задолженностями

Перепрофилирование

деятельности

*Рис. 2.4.* **Схема формирования стратегии компанией в условиях кризиса**

Составлено по: авторская разработка

1. Диагностика состояния компании. Как было описано выше, диагностика состояния компании заключается в проведении SWOT-анализа, анализа потенциальных причин образования кризиса и анализа деятельности компании.

2. Выявление видов причин образования негативных тенденций. Причины, влияющие на образования негативных тенденций, из которых формируется кризисная ситуация, подразделяются на две основные группы: внутренние и внешние.

3. Внутренние причины. Если ключевыми причинами образования кризиса являются внутренние причины, то компания применяет общие методы восстановления ликвидности и платежеспособности.

4. Общие методы восстановления ликвидности и платежеспособности. В состав данных методов входит:

- продажа основных средств и товарно-материальных ценностей;

- доходные вложения в материальные ценности;

- долгосрочные финансовые вложения в зависимые и дочерние структуры или их продажа;

- эмиссия ценных бумаг;

- применение факторинга;

- реструктуризация кредиторской задолженности и т.д.

5. Эффективность мероприятий. Если стандартные методы восстановления ликвидности и платежеспособности эффективны, то компания смогла устранить кризисную ситуацию. В случае, если представленные методы не способствовали подавлению кризиса, то компания осуществляет поиск путей сокращения расходов.

6. Поиск путей сокращения расходов. Основными путями сокращения расходов являются сокращение штата персонала и производственных затрат.

7. Наличие стабильности убытков в производстве. При выявлении систематических убытков от деятельности, компания осуществляет сокращение (ликвидацию) нерентабельных видов деятельности, а в случае их отсутствия продолжает сокращать расходы.

8. Сокращение (ликвидация) убыточных видов деятельности:

- сокращение персонала;

- продажа оборудования;

- сдача в аренду площадей.

9. Сокращение расходов. Основными направлениями сокращения расходов являются:

- снижение затрат на различные лизинговые и арендные платежи;

- снижение затрат по оплате труда (изменение формы оплаты труда, например, переход от окладной к сдельной или повременной системе оплаты труда, сокращение рабочего времени, т.е. установление времени, необходимого для выполнения запланированного объема работ). Снижение затрат по оплате труда напрямую ведет к сокращению расходов по обязательным платежам в пользу персонала во внебюджетные фонды (ПФР, ФСС, ФОМС);

- сокращение затрат на ресурсы путем установления нормативов расхода в соответствии с потребностями в них в производственно-хозяйственной деятельности;

- сокращение затрат по налогам (консервация неиспользованного оборудования и транспортных средств способствует снижению затрат по уплате транспортного налога и налога на имущество).

10. Оценка состояния после проведения мероприятий. Производится оценка ключевых показателей деятельности компании после проведения мероприятий и их сравнительная оценка до проведения. В случае эффективности мероприятий и получения положительного результата стратегия завершена, а при отрицательном – компания возвращается к поиску путей сокращения расходов.

11. Внешние причины. Если ключевыми причинами образования кризиса являются внешние причины, то компания проводит маркетинговое исследование рынка.

12. Проведение маркетингового исследования рынка. В состав маркетингового исследования рынка входят следующие задачи:

- анализ рынка (определение масштабов, географических характеристик, структуры предложения и спроса, факторов, влияющих на внутреннюю ситуацию);

- изучение сбыта (определение путей и каналов продаж, изменение показателей от географического признака, ключевые факторы влияния);

- маркетинговое исследование товара (изучение свойств, сравнение с аналогами конкурентов, оценка реакции потребителей на характеристики товара);

- изучение рекламной политики (анализ рекламных мероприятий, их сравнение с основными действиями конкурентов, определение новейших средств позиционирования на рынке);

- анализ экономический показателей (динамика объемов сбыта и чистой прибыли, определение взаимозависимости данных показателей и поиск путей их улучшения);

- исследование поведения потребителей (количественный и качественный состав: профессия, возраст, пол, семейное положение и т.д.).

13. Востребованность товара (работы, услуги) на рынке. Если товар (работа, услуга) востребована, то компания осуществляет пересмотр стратегии концентрации, если нет – то внедряет стратегию диверсификации.

14. Пересмотр стратегии концентрации. Компания сосредотачивает свое внимание на том участке рынка, который способен ей приносить доход. Целевой сегмент определяется исходя из региональных особенностей, вытекающих из требований к использованию товара (работы, услуги) или специальных свойств, которые привлекательны для данного сегмента рынка. Задача в пересмотре стратегии заключается в том, чтобы лучше реализовывать товары (работы, услуги) в целевой рыночной нише, чем это делают конкуренты.

15. Стратегия диверсификации. Компания реализует данную стратегию если она больше не видит путей своего развития на рынке с теми видами товаров (работ, услуг), которые она выпускает или оказывает. Компания может применять следующие виды стратегии диверсификации:

- стратегия центрированной диверсификации. Базой стратегии является поиск и использование дополнительных возможностей в деятельности компании для выпуска и продажи новых товаров (работ, услуг). При этом существующие направления остаются ключевыми в деятельности, а новое направление рождается, исходя из возможностей освоенного рынка, применяемой технологии, а также в иных сильных сторонах функционирования компании.

- стратегия горизонтальной диверсификации. С помощью данной стратегии компания осуществляет поиск возможностей роста на рынке, на котором она работает за счет выпуска нового товара, производство которого базируется на технологии отличной от применяемой. Ориентиром компании служит производство технологически несвязанных товаров, использующее уже имеющий опыт, например, в области поставок. Новый продукт по своим качествам уже производимому товару должен носить сопутствующий характер.

- стратегия конгломератной диверсификации. В соответствии с данной стратегией расширение компании происходит за счет выпуска технологически связанных новых товаров (работ, услуг), реализуемых на новых рынках. Данная стратегия для компании сложна в своей реализации, так как ее успех зависит от влияния множества факторов, в частности от цикличности на рынке, от компетентности персонала и т.д.

16. Оценка состояния компании после проведения мероприятий. Данная оценка осуществляется аналогичным способом как и в десятом пункте при предотвращении кризиса, образованного внутренними причинами. В случае эффективности мероприятий и получения положительного результата стратегия завершена, а при отрицательном – компания выявляет причины образования негативных тенденций.

17. Внешнее управление. Внешнее управление (банкротство) может использоваться в случае образования кризиса как внутренними, так и внешними причинами. В качестве основных направлений внешнего управления для оздоровления компании могут являться:

- сокращение (ликвидация) нерентабельных видов деятельности;

- перепрофилирование деятельности;

- продажа имущества;

- решение проблем с дебиторской и кредиторской задолженностями.

Первые два направления – сокращение (ликвидация) нерентабельных видов деятельности и ее перепрофилирование могут осуществляться по представленным сценариям, т.е. первое направление в рамках стратегии сокращения расходов, а второе – в рамках применения стратегии концентрации или диверсификации.

Продажа имущества компании применяется для быстрого получения денежных средств, необходимых для покрытия просроченной задолженности. Продажа имущества может быть осуществлена по следующей последовательности:

- переоценка имущества;

- поиск покупателей;

- введение переговоров с покупателями и выработка наиболее оптимальных и выгодных условий для компании с целью продажи имущества;

- совершение сделки купли-продажи имущества.

В рамках решения проблем с дебиторской и кредиторской задолженностями может быть применено структуризация задолженностей, факторинг, уступка прав собственности и (или) ценных бумаг (акций), проведение взаиморасчетов, переоформление задолженности.

Таким образом, представленная пошаговая схема формирования стратегии способствует восстановлению лидирующих позиций на рынке и в отрасли, проведению преобразования прежней компании в конкурентоспособную структуру, тем самым повышая ее уровень эффективности деятельности и состояния.

**ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ЛИН БИЗНЕС СИСТЕМЫ» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**3.1 Оценка системы управления компанией в условиях кризиса**

Компания «Лин Бизнес Системы» – динамичная компания, уверенно развивающаяся на российском рынке оптовых поставок нефти, нефтепродуктов, сжиженных углеводородов и нефтехимии. Компания комплексно подходит к решению вопросов оптовых поставок для своих потребителей, стараясь учитывать их пожелания, возможности и взаимные интересы во всех сферах. Компания успешно сотрудничает с крупными российскими производителями нефтепродуктов, ведущими железнодорожными перевозчиками, осуществляет транспортировку нефтепродуктов по системе ПАО «ТРАНСНЕФТЬ», имеет возможности по хранению нефтепродуктов на основных узлах учета (ЛПДС) ПАО «ТРАНСНЕФТЬ». Тесные партнерские отношения с ведущими российскими производителями нефтепродуктов, которые поддерживает и развивает компания, позволяют ей осуществлять поставки товара по приемлемым ценам и в кратчайшие сроки. Надежные контакты, качественный менеджмент и ясная стратегия обеспечивают конкурентоспособные цены, контролируемые сроки отгрузки и реальные объемы поставок. Компания постоянно укрепляет свои позиции на российском и зарубежном рынке путем профессионального решения поставленных задач, гибкой ценовой политики, правильно выстроенной логистике и стремления к взаимовыгодному сотрудничеству в развитии бизнеса.

Компания реализует следующие виды продукции:

- топливо дизельное ЕВРО-5, экологического класса К5 (ДТ-Л-К5, ДТ-Е-К5) ЛПДС «Красный бор», ЛПДС «Володарская», ЛПДС «Воронеж», Санкт-Петербург и Л.О.: нефтебазы «Южная» (Киров Ойл), нефтебаза «Ручьи» (ПТК-Терминал). Воронежская область: нефтебазы Воронежский цех ЗАО «Воронеж-Терминал», Лискинский цех ЗАО «Воронеж-Терминал», Борисоглебский цех ЗАО «Воронеж-Терминал», Калачеевский цех ЗАО «Воронеж-Терминал». Саратовская область: Балашовская нефтебаза, Ртищевская нефтебаза, Увекская нефтебаза, Энгельсская нефтебаза, Ершовская нефтебаза, Новоузенская нефтебаза;

- дизельная технологическая фракция (АО «Танеко») СТО. Нефтебаза «Южная» (Киров Ойл);

- топливо для реактивных двигателей ТС-1, высший сорт. ЛПДС «Красный бор», нефтебаза «Ручьи» (ПТК-Терминал), нефтебаза «Южная» (Киров Ойл);

- газы углеводородные сжиженные топливные, марки ПБА и ПБТ. ГНС-терминал «ПсковГаз», Зональное шоссе, 34.

Компания расположена по адресу 190000, Россия, г. Санкт-Петербург, переулок Гривцова, дом 4, корп.2, лит. А.

Организационная структура компании представлена на рисунке 3.1.

Общее собрание участников

Генеральный директор

Бухгалтерия

Исполнительный

директор

Коммерческий директор

Планово-экономический отдел

Отдел маркетинга и сбыта

Производственно-технический отдел

Специалисты

ОТК

Заведующий

терминалами

Сервисный инженер

ООТ и ТБ

БТЗ

Отдел кадров

*Рис. 3.1.* **Организационная структура ООО «Лин Бизнес Системы»**

Составлено по: авторская разработка

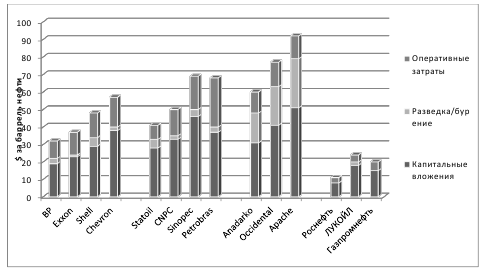
Представленная структура управления компанией носит централизованный характер, так как генеральный директор как руководитель высшего звена обладает всеми необходимыми полномочиями по принятию управленческих решений, а руководители служб компании реализуют свои решения предварительно согласовав их с генеральным директором.

Компании нефтегазовой отрасли являются крупнейшими налогоплательщиками и играют системообразующую и ключевую роль в российской экономике. Согласно данным центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса (ЦДУ ТЭК) российская нефтяная промышленность демонстрирует хорошие показатели. Объем добычи в 2016 году вырос до 534 млн. тонн, что по отношению к 2015 году выше на 1,4%, а уровень добычи в 2017 году достиг 545-547 млн. тонн, что относительно 2016 года составляет +2,4%. Помимо добычи, вырос спрос на отечественное сырье. Россия в 2016 году увеличила экспорт нефти на 9,3%, т.е. на 242 млн. тонн, а рост в 2017 году составил 256 млн. тонн сырой нефти или +5,8%.[[52]](#footnote-52)

На первый взгляд можно сказать, что в условиях мирового кризиса, снижения цен на нефть и введения против России финансовых и технологических ограничений, нефтяная отрасль демонстрирует устойчивость. Но обуславливается эта устойчивость, совокупностью факторов, включая специфику отрасли.

В 2016-2017 гг. во многом рост добычи нефти объясняется масштабными инвестициями в отрасль, включая вложения иностранных компаний, сделанных еще в период 2010-2014 гг. Разработка большей части сырья осуществляется на уже существующих исчерпывающих нефтяных месторождениях, где средняя стоимость добычи одного барреля нефти составляет 20 долл. США.[[53]](#footnote-53)

Себестоимость добычи нефти для различных типов нефтяных компаний представлена на рисунке 3.2.



*Рис. 3.2.* **Себестоимость добычи нефти для различных типов нефтяных компаний**

Составлено по: Расчеты Фонда «Институт энергетики и финансов» (по данным Bloomberg)

Другим фактором, который объясняет стабильность отрасли, является действующая налоговая система, способствующая разработке месторождений с трудно добываемой нефтью (добыча в условиях крайнего севера, нефть с высокой вязкостью, шельфовые месторождения), предоставляя льготы по ставке на добычу полезных ископаемых и на таможенные пошлины. Помимо этого, существующие налоговые вычеты устанавливаются из расчета средней цены нефти, сложившейся по результатам мониторинга предыдущих месяцев. При росте цены на нефть, компании получают доход за счет более низких пошлин и наоборот, способствуют пополнению российского бюджета при высоких ценах на нефть. Однако за счет снижения цен государство сильно теряет доходы, в то время как денежных поток нефтяных компаний изменяется не так сильно.

Еще один фактор, способствующий снижению негативного эффекта в нефтяной отрасли от падения мировых цен на нефть, является девальвация национальной валюты. Так как доход компаний формируется за счет экспорта сырья в валюте, а нормирование затрат осуществляется в рублях, то компании смогли выгодно воспользоваться сложившейся ситуацией и компенсировать последствия от падения цен на сырье. Необходимо отметить, что вышеперечисленные факторы не в состоянии обеспечить стабильность рост, как в нефтяной отрасли, так и в российской экономике в долгосрочной перспективе. Данные факторы только смягчают негативные последствия.

Для России и нефтяной отрасли одним из главных внутренних вызовов является ожидаемый переход нефтедобычи к более дорогостоящим проектам, развитие которых весьма затруднительно при отсутствии источников инвестирования и сложной конъюнктуры мирового рынка нефти. Другим вызовом является проблема, связанная с улучшением характеристик нефтепереработки (рисунок 3.3).



*Рис. 3.3.* **Динамика переработки нефти и экспорта нефтепродуктов**

Составлено по: Экспортные итоги ТЭКа в 2017 году – URL: <https://sdelanounas.ru/blogs/104165/> (Дата обращения: 11.04.2018)

Согласно представленной динамике переработки нефти и экспорта нефтепродуктов Россия нарастила экспорт сырой нефти в ущерб ее переработке внутри страны. Необходимо отметить, что одним из особенностей российской нефтеперерабатывающей отрасли является низкий уровень использования вторичных процессов. Так, например, в 2016 году суммарная загрузка процессов не превысила 65% от первичной обработки, в то время как этот показатель в Европе достигает 100%. Это говорит о том, что глубина нефтепереработки практически не меняется, не смотря на то, что ее объемные показатели выросли.

В целом российский нефтяной сектор смотрится вполне устойчиво, не смотря на разразившуюся ценовую бурю на мировом нефтяном рынке. Однако перед отраслью встает вопрос о поиске ответа на возрастающие внешние и внутренние вызовы для дальнейшего развития. Из внешних вызовов можно отметить следующие:

- непредсказуемость динамики мировых цен на нефть;

- наличие жесткой конкуренции на внешнем рынке, например, возвращение Ирана на нефтяной мировой рынок после вступления в силу договора о прекращении ядерной программы и снятия санкций. В настоящий момент уровень добычи нефти в Иране может составлять 4 млн. баррелей в сутки.

- финансовые и технологические ограничения, наложенные западными странами на российские нефтяные компании, выраженные в запрете на инвестиции по добыче нефти, газа и минералов, на продажу техники и оборудования, работ по разведке и добыче нефти, на оказание сервисных услуг (глубоководное бурение, разработка арктических месторождений). Также со стороны западных стран введены санкции по долговым обязательствам сроками действия более 30 дней в ЕС и 90 дней в США.

В настоящий момент нефтяной сектор должен рассчитывать на собственные средства и силы, объем которых сокращается вслед за мировыми ценами на нефть. В свою очередь, низкие цены на нефть сокращают также государственные объемы, направленные на поддержку новых проектов, повышая риски пересмотра налоговой системы в сторону увеличения бремени на данную отрасль. Также ухудшение ситуации сопровождается тем, что в России трансформация нефтедобычи началась в тот момент, когда выбытие объемов нефти на нынешних месторождениях необходимо замещать новым сырьем за счет более дорогих проектов.

На нынешнем уровне порядка 545-547 млн. тонн для поддержания добычи нефти необходима активная разработка трудно добываемых запасов нефти, включая ресурсы Арктического шельфа. Кроме того, отрасль нуждается в значительных инвестициях в геологическую разведку для обеспечения прироста запасов нефти. По оценкам экспертов, более половины от планируемых объемов добычи нефти в среднесрочной и долгосрочной перспективе приходятся на ресурсы, которые еще предстоит перевести в категорию извлекаемых запасов в ходе геологоразведки.

Мониторинг состояния компании – это база разработки ее экономической стратегии. Основу мониторинга составляет анализ показателей годовой финансовой отчетности. Выработка стратегии компанией зависит именно от данных итогов проведения мониторинга состояния и ее результатов деятельности. Эффективность разработки стратегии, базой которой является мониторинг состояния компании, зависит от достоверности и полноты информации, отраженной в отчетности. Качество проведения мониторинга зависит от применяемых методик, полноты и достоверности отчетности, а также от компетенции лиц, принимающих управленческие решения.

Мониторинг состояния компании в условиях кризиса является практикой высокой экономической ценности с помощью оригинальных финансовых инструментов для управления бизнесом. ООО «Лин Бизнес Системы», проводя мониторинг своего состояния, анализирует структуру источников финансирования. Блок-схема мониторинга показателей состояния компании и ее деятельности представлена в таблице 3.1.

*Таблица 3.1*

**Мониторинг состояния компании\***

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел мониторинга | Задачи раздела мониторинга |
| 1. Анализ баланса | 1.1 Горизонтальный анализ баланса.  1.2 Вертикальный анализ баланса. |
| 2. Анализ ликвидности  и финансовой устойчивости | 2.1 Анализ коэффициентов ликвидности.  2.2 Анализ коэффициентов финансовой устойчивости. |
| 3. Анализ  показателей деятельности | 3.1 Анализ финансовых результатов.  3.1.1 Горизонтальный анализ результатов.  3.1.2 Вертикальный анализ результатов.  3.2 Показатели рентабельности.  3.3 Показатели деловой активности. |

**\***Составлено по: авторская разработка

Источником мониторинга служит финансовая отчетность компании за 2015-2017 гг. (форма-1 «Бухгалтерский баланс», форма-2 «Отчет о финансовых результатах»).

1. Анализ баланса.

1.1 Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса компании представлен в таблице 3.2.

*Таблица 3.2*

**Горизонтальный анализ баланса компании ООО «Лин Бизнес Системы»\***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| Актив баланса | 8021 | 10840 | 17840 | 2819 | 7000 | 9819 |
| 1.Внеоборотные активы | 81 | 82 | 95 | 1 | 13 | 14 |
| 1.1 Основные средства | 81 | 82 | 95 | 1 | 13 | 14 |
| 2. Оборотные активы | 7940 | 10758 | 17745 | 2818 | 6987 | 9805 |
| 2.1 Запасы | 2620 | 5916 | 6197 | 3296 | 281 | 3577 |
| 2.2 НДС  по приобретенным  ценностям | 65 | 17 | 17 | -48 | - | -48 |
| 2.3 Дебиторская  задолженность | 4037 | 2741 | 410 | -1296 | -2331 | -3627 |
| 2.4 Денежные средства | 1074 | 1370 | 9824 | 296 | 8454 | 8750 |
| 2.5 Прочие  оборотные активы | 144 | 722 | 1297 | 578 | 575 | 1153 |
| Пассив баланса | 8021 | 10840 | 17840 | 2819 | 7000 | 9819 |
| 3. Капитал и резервы | 7097 | 9998 | 15484 | 2901 | 5486 | 8387 |
| 3.1 Уставный капитал | 11 | 11 | 11 | - | - | - |
| 3.2 Нераспределенная  прибыль | 7086 | 9987 | 15473 | 2901 | 5486 | 8387 |
| 4. Долгосрочные  обязательства | - | - | - | - | - | - |
| 5. Краткосрочные  обязательства | 924 | 842 | 2356 | -82 | 1514 | 1432 |
| 5.1 Кредиторская  задолженность | 924 | 842 | 2356 | -82 | 1514 | 1432 |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

За рассматриваемые периоды видно, что наблюдается укрепление финансового и имущественного состояния компании. Рост оборотных средств выше роста внеоборотных активов. Укрепление ликвидности и финансовой устойчивости происходит за счет роста денежных средств компании. Удельный вес имущества, реально находящего в обороте, способствует увеличению рентабельности компании, характеризующая ее инвестиционную привлекательность, за счет сокращения дебиторской задолженности. Однако сокращение данного вида обязательств свидетельствует о сокращении срочной ликвидности компании.

Рост чистой прибыли как основного источника финансирования деятельности компании способствует росту ее собственных средств. В соответствии с представленным составом источников формирования имущества, у компании отсутствуют заемные средства в виде кредитов и займов, как в долгосрочном, так и краткосрочном периоде. Деятельность компании полностью обеспечивается собственными средствами финансирования. Для покрытия своих текущих обязательств компания имеет достаточный объем денежных средств и обладает абсолютно устойчивым положением.

1.2 Вертикальный анализ бухгалтерского баланса. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса представлен в таблице 3.3.

*Таблица 3.3*

**Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Лин Бизнес системы»\***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, % | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| Актив баланса | 100 | 100 | 100 | - | - | - |
| 1.Внеоборотные активы | 1 | 0,8 | 0,5 | -0,2 | -0,3 | -0,5 |
| 1.1 Основные средства | 1 | 0,8 | 0,5 | -0,2 | -0,3 | -0,5 |
| 2. Оборотные активы | 99 | 99,2 | 99,5 | 0,2 | 0,3 | 0,5 |
| 2.1 Запасы | 32,7 | 54,6 | 34,7 | 21,9 | -19,9 | 2 |
| 2.2 НДС  по приобретенным  ценностям | 0,8 | 0,2 | 0,1 | -0,6 | -0,1 | -0,7 |
| 2.3 Дебиторская  задолженность | 50,3 | 25,3 | 2,3 | -25 | -23 | -48 |
| 2.4 Денежные средства | 13,4 | 12,6 | 55,1 | -0,8 | 42,5 | 41,7 |
| 2.5 Прочие  оборотные активы | 1,8 | 6,7 | 7,3 | 4,9 | 0,6 | 5,5 |
| Пассив баланса | 100 | 100 | 100 | - | - | - |
| 3. Капитал и резервы | 88,5 | 92,2 | 86,8 | 3,7 | -5,4 | -1,7 |
| 3.1 Уставный капитал | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - | - |

*Продолжение таблицы 3.3*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, % | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| 3.2 Нераспределенная  прибыль | 88,4 | 92,1 | 86,7 | 3,7 | -5,4 | -1,7 |
| 4. Долгосрочные  обязательства | - | - | - | - | - | - |
| 5. Краткосрочные  обязательства | 11,5 | 7,8 | 13,2 | -3,7 | 5,4 | 1,7 |
| 5.1 Кредиторская  задолженность | 11,5 | 7,8 | 13,2 | -3,7 | 5,4 | 1,7 |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

За 2015-2017 гг. наблюдается в структуре баланса рост доли денежных средств и сокращение доли дебиторской задолженности. Это, в целом, укрепляет финансовое положение, снижая потребность в привлечении заемных средств финансирования.

Незначительное изменение в структуре пассива баланса наблюдается в сокращении собственных средств и в увеличении текущих краткосрочных обязательств, которые выражены кредиторской задолженностью.

2. Анализ ликвидности и финансовой устойчивости компании. Обозначения к формулам представлены в Приложении 4.

2.1 Показатели ликвидности. Расчет показателей представлен в таблице 3.4.

*Таблица 3.4*

**Анализ показателей ликвидности\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета, норматив  показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент  абсолютной  ликвидности | КАЛ = ДС + КФВ  КП  ≥ 0,2 | 1074  924 | 1370  842 | 9824  2356 |
| 1,2 | 1,6 | 4,2 |

*Продолжение таблицы 3.4*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета, норматив  показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент  срочной  ликвидности | КСЛ = ДС+КФВ+ДЗ  КП  ≥ 0,7 | 1074 + 4037  924 | 1370 + 2741  842 | 9824 + 410  2356 |
| 5,5 | 4,9 | 4,3 |
| Коэффициент  текущей  ликвидности | КТЛ = ОА  КП  ≥ 1,5 | 7940  924 | 10758  842 | 17745  2356 |
| 8,6 | 12,8 | 7,5 |
| Коэффициент  обеспеченности  собственными  средствами | КОСС = СК – ВА  ОА  ≥ 0,1 | 7097 – 81  7940 | 9998 – 82  10758 | 15484 - 95  17745 |
| 0,9 | 0,9 | 0,8 |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

За 2015-2017 гг. согласно представленному анализу, показатели ликвидности имеют разностороннюю динамику. Рост показателя абсолютной ликвидности обусловлен ростом денежных средств, сокращение показателя срочной ликвидности связано с сокращением дебиторской задолженности. На сокращение текущей ликвидности компании влияет рост кредиторской задолженности компании. Происходящая динамика в показателях не влияет на ликвидность компании, так как все показатели находятся в пределах установленных нормативов.

2.2 Показатели финансовой устойчивости. Расчет показателей представлен в таблице 3.5.

*Таблица 3.5*

**Расчет показателей финансовой устойчивости компании\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета, норматив  показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент  капитализации | ККАП. = ЗК  СК  ≤ 1,5 | 924  7097 | 842  9998 | 2356  15484 |
| 0,1 | 0,1 | 0,2 |

*Продолжение таблицы 3.5*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета, норматив  показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент  финансовой  независимости | КФН = СК  ВБ  ≥ 0,4 | 7097  8021 | 9998  10840 | 15484  17840 |
| 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Коэффициент  финансирования | КФИН = 1  ККАП  ≥ 0,7 | 1  0,1 | 1  0,1 | 1  0,2 |
| 10 | 10 | 5 |
| Коэффициент  финансовой  устойчивости | КФУ = СК + ДП  ВБ  ≥ 0,6 | 7097  8021 | 9998  10840 | 15484  17840 |
| 0,9 | 0,9 | 0,9 |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

Динамика показателей финансовой устойчивости отражает незначительные изменения за исключением коэффициента финансирования, рост которого связан с ростом показателя капитализации из-за увеличения текущих обязательств компании. Все показатели финансовой устойчивости, как и показатели ликвидности, имеют значения в пределах своих нормативов.

3. Анализ показателей деятельности.

3.1 Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности компании. Анализ представлен в таблице 3.6.

*Таблица 3.6*

**Горизонтальный анализ финансовых результатов компании\***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| 1. Доходы и расходы от обычных видов деятельности | | | | | | |
| 1.1 Выручка | 39503 | 48768 | 94926 | 9265 | 46158 | 55423 |
| 1.2 Себестоимость | 34504 | 41816 | 82107 | 7312 | 40291 | 47603 |
| 1.3 Валовая прибыль | 4999 | 6952 | 12819 | 1953 | 5867 | 7820 |
| 1.4 Коммерческие расходы | 1585 | 2817 | 4193 | 1232 | 1376 | 2608 |

*Продолжение таблицы 3.6*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| Прибыль  (убыток) от продаж | 3414 | 4135 | 8626 | 721 | 4491 | 5212 |
| 2. Доходы и расходы от прочих видов деятельности | | | | | | |
| 2.2 Прочие доходы | 48 | 68 | 23 | 20 | -45 | -25 |
| 2.3 Прочие расходы | 36 | 54 | 78 | 18 | 24 | 42 |
| Прибыль  до налогообложения | 3426 | 4149 | 8571 | 723 | 4422 | 5145 |
| Текущий  налог на прибыль | 822 | 996 | 996 | 1235 | -1061 | 174 |
| Чистая прибыль | 2604 | 3153 | 6514 | 549 | 3361 | 3361 |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

За рассматриваемые периоды 2015-2017 гг. наблюдается положительная динамика прибыли компании. Рост чистой прибыли и прибыли до налогообложения обеспечен ростом прибыли от продаж, а их сокращение обусловлено убытками от прочих видов деятельности.

3.2 Вертикальный анализ финансовых результатов деятельности компании. Анализ представлен в таблице 3.7.

*Таблица 3.7*

**Вертикальный анализ финансовых результатов деятельности компании\***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, % | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| 1. Доходы и расходы от обычных видов деятельности | | | | | | |
| 1.1 Выручка | 100 | 100 | 100 | - | - | - |
| 1.2 Себестоимость | 87,3 | 85,7 | 86,5 | -1,6 | 0,8 | -0,8 |
| 1.3 Валовая прибыль | 12,7 | 14,3 | 13,5 | 1,6 | -0,8 | 0,8 |
| 1.4 Коммерческие расходы | 4 | 5,8 | 4,4 | 1,8 | -1,4 | 0,4 |

*Продолжение таблицы 3.7*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, % | Периоды | | | Изменение, % | | |
| 2015 год | 2016  год | 2017  год | 2016/  /2015 | 2017/  /2016 | 2017/  /2015 |
| 1. Доходы и расходы от обычных видов деятельности | | | | | | |
| Прибыль  (убыток) от продаж | 8,7 | 8,5 | 9,1 | -0,2 | 0,6 | 0,4 |
| 2. Доходы и расходы от прочих видов деятельности | | | | | | |
| 2.1 Прочие доходы | 0,1 | 0,1 | 0 | - | -0,1 | -0,1 |
| 2.2 Прочие расходы | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - | - |
| Прибыль  до налогообложения | 8,9 | 8,5 | 9 | -0,4 | 0,5 | 0,1 |
| Текущий  налог на прибыль | 2,1 | 2 | 2,2 | -0,1 | 0,2 | 0,1 |
| Чистая прибыль | 6,8 | 6,5 | 6,8 | -0,3 | 0,3 | - |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

Рост доли прибыли от продаж обусловлен сокращением доли себестоимости, не смотря на положительную динамику доли коммерческих расходов компании. В структуре финансовых результатов наблюдается незначительное сокращение доли доходов по прочим видам деятельности. В целом в структуре доходов рост доли чистой прибыли обеспечивается за счет роста доли прибыли от продаж.

3.3 Показатели рентабельности. Расчет показателей представлен в таблице 3.8. Обозначения к формулам представлены в Приложении 4.

*Таблица 3.8*

**Расчет показателей рентабельности компании\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Рентабельность продаж | RПР = ПР  В | 3414  39503 | 4135  48768 | 8626  94926 |
| 8,6% | 8,5% | 9,1% |
| Рентабельность продукции  (работ, услуг) | RПРОД. = ПР  С | 3414  34504 | 4135  41816 | 8626  82107 |
| 9,9% | 9,9% | 10,5% |

*Продолжение таблицы 3.8*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Рентабельность  активов | RА = ЧП  А | 2604  8021 | 3153  10840 | 6514  17840 |
| 32,5% | 29,1%; | 36,5% |
| Рентабельность  собственного капитала | RСК = ЧП  СК | 2604  7097 | 3153  9998 | 6514  15484 |
| 36,7% | 31,5% | 42,1% |
| Валовая рентабельность | RВАЛ. = ВП  В | 3426  39503 | 4149  48768 | 8571  94926 |
| 8,7% | 8,5% | 9% |
| Чистая рентабельность | RЧИСТ. = ЧП  В | 2604  39503 | 3153  48768 | 6514  94926 |
| 6,6% | 6,5% | 6,9% |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

Рост показателей рентабельности согласно представленному анализу способствует укреплению финансового состояния компании за счет роста чистой прибыли, обеспечивая в дальнейшем рост объема собственных источников имущества, запасов и затрат, повышая инвестиционную привлекательность и финансовую независимость компании.

3.4 Показатели деловой активности. Расчет показателей деловой активности представлен в таблице 3.9. Обозначения к формулам отражены в Приложении 4.

*Таблица 3.9*

**Расчет показателей деловой активности компании\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета  показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент  оборачиваемости активов | КОА = В  А | 39503  8021 | 48768  10840 | 94926  17840 |
| 4,9 | 4,5 | 5,3 |

*Продолжение таблицы 3.9*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Формула  расчета  показателя | Расчет и значение показателя | | |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Коэффициент оборачиваемости  оборотных активов | КООА = В  ОА | 39503  7940 | 48768  10758 | 94926  17745 |
| 5 | 4,5 | 5,3 |
| Коэффициент оборачиваемости  запасов | КОЗ = С  З | 34504  2620 | 41816  5916 | 82107  6197 |
| 13,2 | 7,1 | 13,2 |
| Коэффициент  оборачиваемости дебиторской  задолженности | КДЗ = В  ДЗ | 39503  4037 | 48768  2741 | 94926  410 |
| 9,8 | 17,8 | 231,5 |
| Коэффициент оборачиваемости  кредиторской задолженности | ККЗ = В  КЗ | 39503  924 | 48768  842 | 94926  2356 |
| 42,8 | 57,9 | 40,2 |
| Коэффициент отдачи  собственного капитала | КСК = В  СК | 38503  7097 | 48768  9998 | 94926  15484 |
| 5,4 | 4,9 | 6,1 |

\*Составлено по: авторская разработка по данным финансовой отчетности ООО «Лин Бизнес Системы»

Показатели деловой активности согласно представленной динамике характеризуют ускорение оборачиваемости имущества компании, что положительно отражается на эффективности его использования. Однако оборачиваемость кредиторской задолженности ниже, чем оборачиваемость дебиторской задолженности, что влияет на сокращение периода погашения текущих обязательств компании.

Проведенный анализ организации мониторинга в нефтяной компании позволил сделать следующие выводы:

- анализ отчетности раскрывает лишь текущее состояние компании и ее деятельности, являющийся элементом оценки ее внутренней среды;

- текущая организация мониторинга не рассматривает оценку функциональной структуры и персонала;

- текущая организация мониторинга не анализирует внешнюю среду компании.

На основании представленной оценки мониторинга компании в условиях кризиса можно сделать вывод о том, что использование классических подходов не отвечает сложившимся условиям. Динамика рыночной экономики такова, что оценка за прошедшие отчетные периоды не дает истинного положения дел на текущей момент о состоянии и результатах деятельности компании, что особенно важно в условиях кризиса.

Организация формирования стратегии компании является схемой процессов и взаимосвязанных между собой этапов для подавления кризисной ситуации и обеспечения дальнейшего устойчивого функционирования. Блок-схема организации формирования стратегии представлена на рисунке 3.4.

1. Проведение мониторинга состояния компании

2. Формулирование концепции развития компании

3. Формулирование

стратегических и тактических целей развития компании

4. Конкретизация целевой установки

5. Выбор альтернатив

стратегии использования внутренних ресурсов

6. Разработка программы консолидации

7. Проведение мероприятий по сокращению текущих затрат,

инвестиционных ресурсов, рационализации активов

8. Разработка стратегии восстановления позиции в отрасли,

программы трансформации и других стратегических программ

9. Формирование системы управления изменениями

10. Проведение мониторинга выполнения стратегических

программ, бизнес-планов и оценки их результативности

*Рис. 3.4.* **Блок-схема организации**

**формирования стратегии в условиях кризиса нефтяной компании**

Составлено по: авторская разработка

Процесс формирования стратегии компанией состоит из следующих этапов:

1. Проведение мониторинга состояния компании и составление финансового прогноза. Мониторинг состояния компании состоит из анализа форм финансовой отчетности с применением классических методов и приемов финансового анализа.

2. Формулирование концепции развития компании. Для формулировки концепции развития компании анализируется рынок, и выявляются потребительские предпочтения, ее конкурентные преимущества и стержневые компетенции.

3. Формулирование стратегических и тактических целей развития компании. На этапе формирования концепции важна формулировка цели благоприятного развития для компании, одна из которых является обеспечение роста ежегодной прибыли.

4. Конкретизация целевой установки. Под целевой установкой понимается желательное состояние системы для достижения заданного плана, которая отражается в виде объемных (структурных показателей). Для любой нефтяной компании стратегическая цель носит универсальный характер – это получение прибыли с точки зрения устойчивого долгосрочного развития. Будучи общей, данная цель для компании реализуется исходя из мониторинга ее текущей деятельности. Именно благодаря такому мониторингу выявляются те объекты в системе управления, которые могут представлять реальную или потенциальную опасность с позиции, как размера прибыли, так и устойчивого развития. В результате образуются конкретные стратегические задачи и связанные с ними решения, направленные на перераспределение ресурсов компании, ее реструктуризации, ликвидации некоторых и создание новых управленческих структур.

В свою очередь, реализация данных решений предполагает деятельность, которую можно отнести к категории стратегически управляемой. Подобные стратегические задачи компании могут заключаться в следующем:

- использование собственных (привлечение внешних) ресурсов или их распределение для решения тех или иных стратегических задач;

- улучшение или расширение качества минерально-сырьевой базы нефтяной компании;

- реконструкция отдельных звеньев технологического цикла движения сырья (реконструкция переработки для оптимального сочетания структуры выпускаемых нефтепродуктов, отвечающих рыночным потребностям на их отдельные виды и свойства исходного сырья); для ООО «Лин Бизнес Системы» - это поиск потребителей и реализация продукции, отвечающая их требованиям;

- расширение или изменение географии рынков сбыта нефти и нефтепродуктов.

Далее проработка стратегических задач направлена на конкретный период или этап выхода компании из кризиса, основными направлениями которого являются:

- осуществление структурной перестройки подразделений для обеспечения максимального их соответствия корпоративным интересам;

- динамическое развитие и рост адаптированных компаний в условиях ожидаемого экономического подъема.

Они будут различаться решаемыми задачами, горизонтом планирования деятельности и степенью неопределенности ряда факторов. Данные цели должны формулироваться таким образом, чтобы их достижение способствовало эффективному функционированию всех подразделений компании и не противоречило ее стратегическим целям. Во втором направлении необходима закладка в план основных стартовых условий третьего направления для достижения их наиболее полного сопряжения.

В состав стратегических целей по выходу компании из кризиса должны быть:

- получение оптимальной величины прибыли для проведения необходимых инвестиций в свою деятельность;

- обеспечение стабильного функционирования компании вплоть до заданного горизонта планирования, однако, постановка данной цели не отражает особенностей, которыми наделена в отдельности каждая компания в отрасли.

5. Выбор альтернатив стратегии использования внутренних ресурсов:

- подтверждение действующей стратегии;

- пересмотр и уточнение отдельных показателей действующей стратегии, и определение приоритетных направлений развития;

- проведение защитной стратегии;

- разработка абсолютно новой стратегии.

6. Разработка программы консолидации. На данной фазе выхода из кризиса компания сосредотачивает внимание на решение внутренних задач, проводя фундаментальный анализ всех своих сфер деятельности.

7. Проведение мероприятий по сокращению текущих затрат, инвестиционных ресурсов, рационализации активов с указанием источников и объемов финансирования, ожидаемого экономического эффекта, сроков реализации мероприятий по выходу из кризиса.

8. Разработка стратегии восстановления позиции в отрасли, программ трансформации и других стратегических программ, направленные на расширение доли рынка, процессов и маркетинговых каналов.

9. Формирование системы управления изменениями. Преобразования осуществляются в следующей последовательности:

- организационные новшества;

- новшества, обеспечивающие эффективность процесса реструктуризации компании и предусматривающие эффективность бизнес-процессов;

- технологические, продуктовые и организационно-технические новшества;

- новшества по созданию модели саморазвивающейся компании.

10. Проведение мониторинга выполнения стратегических программ, бизнес-планов и оценки их результативности.

С учетом представленной организации формирования стратегии по выводу компании из кризиса, для некоторых нефтяных компаний важно вначале определить миссию и цели, а для других важен мониторинг состояния и среды. Однако нефтяные компании могут применить параллельно эти два уровня и корректировать свои действия посредством обратных связей. Так, например, предварительно определенная миссия компании или цель в ходе проведения анализа среды может быть подвергнута проверки в связи с тем, что потенциал компании или ситуация во внешней среде не позволяют реализовать ее.

Нефтяные компании с учетом нестабильности мировых цен на нефть, введения санкций западными странами используют следующие методы управления в условиях кризиса.

1. Сохранение стабильности текущей деятельности. На передний план для ряда компаний вышли задачи по управлению оборотным капиталом и ликвидностью. Компании, столкнувшись с дефицитом оборотных средств, стали уделять свое внимание наиболее близким к завершению или перспективным проектам, пытаясь увеличить доходность и минимизировать инвестиционный риск. Более крупные нефтяные компании сохранили свои инвестиции на прежнем уровне, требующие повышенного внимания к эффективности капитальных вложений. Компании, которые обладают серьезными проблемами с ликвидностью, рассматривают возможность реализации непрофильных активов или создания совместной компании в цели привлечения капитала.

2. Защита своих активов. При ограничении доступа к капиталу и неопределенности ситуации в условиях кризиса, компании должны определить важность ранее запланированных капитальных вложений для эффективного ведения бизнеса в средне- и долгосрочной перспективе или их остановке. Компании должны быть заранее готовы к угрозе возникновения внешних рисков, в частности законодательных, нормативно-правовых, налоговых и т.д.

3. Повышение эффективности бизнеса. Компании должны четко определить порядок проведения мероприятий, направленных на сокращение затрат, включая их фиксирование и осуществлять жесткий контроль за их полным исполнением. Также компании должны пересматривать политику нецелевого финансирования, так как в перспективе возможность экономии затрат за счет поставщиков и сервисных компаний сократится. Кроме того, компании должны проводить контроль расходов в рамках организации и цепочки поставок. Им необходимо детально проанализировать налоговые последствия по привлечению средств, а также изучить планируемые и последние изменения в области налогового законодательства, чтобы не оказаться в сложной ситуации.

4. Реструктуризация бизнеса. Как правило, деятельность нефтяных компаний охватывающая широкую географию, характеризуется разным уровнем экономического и политического риска в зависимости от региона, а также рядом особенностей – сложными коммерческими и техническими условиями деятельности. Компаниям необходимо строго управлять своими портфелями, более тщательно проводить оценку экономической целесообразности проектов и их отбор.

5. Обеспечение устойчивого развития в будущем. Период экономического спада является для нефтяных компаний наиболее подходящим временем для формирования и укрепления стратегических альянсов, в частности с компаниями, которые имеют доступ к более чем 90% нефтяных запасов. Также рецессия является удобным моментом для расширения бизнеса устойчивых компаний.[[54]](#footnote-54)

В процессе проведенного анализа организации формирования стратегии компанией в условиях кризиса были выявлены следующие проблемы:

- в существующей схеме формирования стратегии применяются общепринятые в практике методы и приемы по выводу компании из кризиса;

- в методах управления и формирования стратегии по выходу из кризиса отсутствует оценка факторов внешней среды и причин их образования;

- сложность мониторинга факторов, влияющих на образование кризиса, обусловлена неопределенностью нефтяной отрасли из-за сложной экономической и политической обстановки в мире (волатильность мировых цен на нефть и давления западных стран на российские нефтяные компании).

Таким образом, организация формирования стратегии в условиях кризиса должна базироваться на всестороннем охвате всех процессов жизнедеятельности компании посредством управления всех ее функциональных подсистем.

**3.2 Совершенствование системы**

**управления компанией в условиях кризиса**

Совершенствование управление компанией в условиях кризиса должно базироваться на применении комплексного подхода, охватывая все объекты управления. С учетом того, что деятельность ООО «Лин Бизнес Системы» связана продажей нефтепродуктов и сжиженных топливных газов, а также с существующей организационной структурой, ключевыми объектами управления в условиях кризиса для рассматриваемой компании являются:

- учет и финансы;

- снабжение;

- сбыт.

1. Учет и финансы. В компании учет осуществляет бухгалтерия, формируя на основе его данных отчетность и годовой отчет ключевых показателей в размере направлений деятельности. Данные передаются в планово-экономических отдел, который проводит состояние компании и анализ направлений ее деятельности. Проведя анализ, экономисты отдела разрабатывают планы дальнейшей деятельности компании. Как было описано выше, специалисты отдела применяют общепринятые и широко применяемые методы и инструменты анализа финансово-хозяйственной деятельности (горизонтальный и вертикальный анализ, анализ показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности).

К существующей системы показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности предлагается ввести следующий ряд показателей, отражающих производственную и финансовую деятельность компании, методика расчета которых представлена в таблице 3.10.

*Таблица 3.10*

**Показатели производственной и финансовой деятельности компании\***

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Формула расчета |
| 1. Нетто-результат  эксплуатации инвестиций (НРЭИ), млн. руб. | НРЭИ = ПНО + ПУ |
| 2. Коммерческая маржа  от хозяйственной деятельности (КМ), % | КМ = (НРЭИ/Оборот)\*100% |

*Продолжение таблицы 3.10*

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Формула расчета |
| 3. Производственная отдача средств компании  (коэффициент трансформации) (КТ) | КТ = Оборот / Нетто-актив |
| 4. Экономическая рентабельность  хозяйственной деятельности (ЭР), % | ЭР = КМ\*КТ |
| 5. Результат от финансовой деятельности  (эффект финансового рычага) (ЭФР), % | ЭФР = (1 – НП)\*(ЭР – ССП)\*ЗС/СС |
| Обозначение | Расшифровка обозначения |
| ЗС | Заемные средства |
| НП | Налог на прибыль |
| Оборот | Выручка от продаж |
| ПНО | Прибыль до налогообложения |
| ПУ | Проценты к уплате |
| СС | Собственные средства |
| ССП | Средняя ставка процента |

\*Составлено по: Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2016. с. 165

Расчет показателей за 2017 год представлен в таблице 3.11.

*Таблица 3.11*

**Расчет показателей**

**производственной и финансовой деятельности компании (2017 год)\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет показателя | Значение показателя |
| НРЭИ | - | 8571 тыс. руб. |
| КМ | 8571  94926 | 9% |
| КТ | 94926  17840 – 2356 | 6,13 |
| ЭР | 9\*6,13 | 55,17% |
| ЭФР | (1 – 0,2)\*55,17\*2356  15484 | 6,72% |

\*Составлено по: авторская разработка

Согласно расчетам показатель НРЭИ равен прибыли до налогообложения, так как у компании отсутствуют как долгосрочные, так и краткосрочные заемные средства, а, следовательно, у нее нет расходов по уплате процентов за них. Высокий результат финансовой деятельности определяется низким уровнем соотношения заемного к собственному капиталу компании.

1.2 Для оценки состояния нефтяных компаний предлагается внедрить матрицу потери устойчивости состояния, состоящей из пяти этапов:

- первый этап (I) – устойчивое состояние;

- второй этап (II) – появления признаков потери устойчивости состояния;

- третий этап (III) – нарастания трудностей в финансировании деятельности;

- четвертый этап (IV) – необходимость финансовой помощи;

- пятый этап (V) – банкротство.

Для составления матрицы потери устойчивости состояния были проанализированы пять действующих и пять компаний отрасли, являющиеся банкротами. Для сочетания предлагаемых и существующих показателей были взяты показатели из группы ликвидности, отражающие абсолютную и текущую ликвидность компании, а из группы финансовой устойчивости – коэффициент капитализации и коэффициент финансовой устойчивости, которые являются, по мнению автора, наиболее информативными. Данные представлены в таблице 3.12.

*Таблица 3.12*

**Показатели действующих нефтяных компаний (2017 год)\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Показатели хозяйственной и финансовой деятельности | | | |
| КМ, % | КТ | ЭР, % | ЭФР, % |
| 1М | 3 | 4 | 12 | 0,7 |
| BP Global | 1,9 | 3,7 | 7 | 0,4 |
| Балтийская ТПК | 2,5 | 4 | 10 | 0,6 |
| АМКО | 2,1 | 3,8 | 8 | 0,5 |
| БАЛТНЕФТЬ | 2,3 | 3,9 | 9 | 0,5 |
| Компания | Показатели ликвидности и финансовой устойчивости | | | |
| Коэффициент  абсолютной  ликвидности  (КАЛ) | Коэффициент  текущей  ликвидности  (КТЛ) | Коэффициент  капитализации (ККАП) | Коэффициент  финансовой  устойчивости  (КФУ) |
| 1М | 1,3 | 2,6 | 0,3 | 0,7 |
| BP Global | 0,8 | 3,5 | 0,6 | 0,6 |

*Продолжение таблицы 3.12*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Показатели ликвидности и финансовой устойчивости | | | |
| Коэффициент  абсолютной  ликвидности  (КАЛ) | Коэффициент  текущей  ликвидности  (КТЛ) | Коэффициент  капитализации (ККАП) | Коэффициент  финансовой  устойчивости  (КФУ) |
| Балтийская ТПК | 0,5 | 2,4 | 0,5 | 0,7 |
| АМКО | 0,7 | 2,7 | 0,4 | 0,7 |
| БАЛТНЕФТЬ | 0,9 | 3,5 | 0,6 | 0,6 |

\*Составлено по: Обзор российских нефтяных компаний. Маркетинговое исследование, 2017 с. 21

Показатели компаний-банкротов представлены в таблице 3.13.

*Таблица 3.13*

**Показатели нефтяных компаний-банкротов (2017 год)\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Показатели хозяйственной и финансовой деятельности | | | |
| КМ, % | КТ | ЭР, % | ЭФР, % |
| Астрахань-Нефть | 0,4 | 1,2 | 0,48 | -0,63 |
| ННК | 0,3 | 1,3 | 0,39 | -0,36 |
| Енисей | 0,2 | 1 | 0,2 | -0,54 |
| Нефтепром | 0,25 | 1,1 | 0,28 | -0,45 |
| Нефтесервис | 0,4 | 1,3 | 0,52 | -0,7 |
| Компания | Показатели ликвидности и финансовой устойчивости | | | |
| Коэффициент  абсолютной  ликвидности  (КАЛ) | Коэффициент  текущей  ликвидности  (КТЛ) | Коэффициент  капитализации (ККАП) | Коэффициент  финансовой  устойчивости  (КФУ) |
| Астрахань-Нефть | 0,02 | 0,9 | 1,6 | 0,2 |
| ННК | 0,15 | 0,7 | 1,7 | 0,3 |
| Енисей | 0,1 | 0,6 | 1,8 | 0,4 |
| Нефтепром | 0,1 | 0,6 | 1,9 | 0,4 |
| Нефтесервис | 0,15 | 0,5 | 2,1 | 0,3 |

\*Составлено по: Обзор российских нефтяных компаний. Маркетинговое исследование, 2017 с. 21

Представленный анализ показателей действующих нефтяных компаний и компаний-банкротов способствовал получению критических значений, согласно которым появляется угроза потери устойчивости состояния. Матрица потери устойчивости состояния представлена в таблице 3.14.

*Таблица 3.14*

**Матрица потери устойчивости состояния нефтяных компаний\***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  (среднее  значение) | Этапы потери устойчивости состояния | | | | |
| Устойчивое состояние | Признаки  потери  устойчивого  состояния | Нарастание трудностей в финансировании деятельности | Необходимость в финансовой помощи | Банкротство |
| I | II | III | IV | V |
| КМ, % | 2,4 | 1,5 | 1 | 0,5 | 0,3 |
| КТ | 3,9 | 3 | 2 | 1,5 | 1,2 |
| ЭР, % | 9 | 6 | 3 | 1 | 0,4 |
| ЭФР, % | 0,5 | 0,4 | 0,2 | 0,1 | -0,54 |
| КАЛ | 0,8 | 0,5 | 0,3 | 0,2 | 0,1 |
| КТЛ | 2,9 | 2,5 | 1,5 | 1 | 0,7 |
| ККАП | 0,5 | 1 | 1,5 | 1,7 | 1,8 |
| КФУ | 0,7 | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,3 |

\*Составлено по: авторская разработка

На основании представленной матрицы потери устойчивости состояния получены следующие выводы:

- стабильность компаний отражается в значении экономической рентабельности на уровне 9%;

- компании-банкроты обладают низким уровнем рентабельности 0,4%;

- компании-банкроты имеют отрицательное значение эффекта финансового рычага;

- ООО «Лин Бизнес Системы» является стабильно функционирующей компанией, как по экономическим показателям деятельности, так и по показателям ликвидности и финансовой устойчивости.

В рамках совершенствования анализа по предложенным показателям рекомендуется проводить оценку изменения показателей, отражающих производственную и финансовую деятельность компании по направлениям с целью выявления какие из них приносят компании наибольшую прибыль, а следовательно, влияют на ее устойчивость состояния. Данные для проведения детального анализа направлений деятельности рекомендуется формировать в виде сводной матрицы, представленная таблицей 3.15.

*Таблица 3.15*

**Рекомендуемая сводная матрица анализа**

**направлений деятельности на основе ее производственных и финансовых показателей\***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Вид продукции, реализуемой компанией | | | | |
| ТД | ДТФ | | ТРД | Газ |
| КМ | КМТД | КМДТФ | | КМТРД | КМГАЗ |
| КТ | КТТД | КТДТФ | | КТТРД | КТГАЗ |
| ЭР | ЭРТД | ЭРДТФ | | ЭРТРД | ЭРГАЗ |
| ЭФР | ЭФРТД | ЭФРДТФ | | ЭФРТРД | ЭФРГАЗ |
| Обозначение | | | Расшифровка обозначения | | |
| ТД | | | Топливо дизельное | | |
| ДТФ | | | Дизельная технологическая фракция | | |
| ТРД | | | Топливо для реактивных двигателей | | |
| Газ | | | Газы углеводородные сжиженные топливные | | |

\*Составлено по: авторская разработка

Таким образом, в рамках совершенствования учета и финансов предложено детальное предоставление данных бухгалтерией экономическому отделу для определения предложенных показателей по каждому направлению деятельности, из которых компания сможет определить те направления, которые позволят ей избежать потерю устойчивости своего состояния и достичь стабильного роста прибыли.

2. Снабжение. Планово-экономический отдел не только занимается анализом деятельности и составляет ее планы на перспективу, но и закупками нефтепродуктов и газа у ведущих добывающих отечественных компаний. В условиях кризиса предлагается повысить эффективность управления закупочной деятельности путем передачи снабженческих функций на вновь принимаемого в штат компании специалиста по снабжению. Эффективность рекомендации заключается в проведении анализа поставщиков компании и повышения эффективности контроля организации поставок и исполнения условий по контрактам. В рамках совершенствования системы снабжения рекомендованная схема по изменению организационной структуры компании представлена на рисунке 3.5.

Общее собрание участников

Генеральный директор

Бухгалтерия

Исполнительный

директор

Коммерческий директор

Специалист по снабжению

Планово-экономический отдел

Отдел маркетинга и сбыта

Производственно-технический отдел

Специалисты

ОТК

Заведующий

терминалами

Сервисный инженер

ООТ и ТБ

БТЗ

Отдел кадров

*Рис. 3.5.* **Предложения по изменению организационной структуры**

Составлено по: авторская разработка

Специалист по снабжению будет решать следующие задачи:

- определение потребности соответствующего вида нефтегазовых продуктов на основе планов деятельности компании, составленных планово-экономическим отделом и анализа потребностей рынка;

- определение видов и объемов закупок нефтегазовых продуктов для соответствующих торговых терминалов компании;

- проведение анализа поставщиков на предмет сроков, качества, надежности и цены поставок;

- заключение контрактов с поставщиками на поставку нефтегазовых продуктов.

Рекомендуемая схема процесса организации закупок нефтегазовых продуктов представлена на рисунке 3.6.

Начало процесса

Получение требования на снабжение

Оплата заказа

Получение материальных ресурсов

Утверждение графика оплаты

Подтверждение заказа поставщику

Заключение договора с поставщиком

Подготовка проекта договора

Выбор поставщика

Коммерческий директор

Бухгалтерия

Контроль поставок

(качество, количество, сроки)

Специалист по снабжению

Окончание процесса

*Рис. 3.6.* **Рекомендуемый схема процесса закупки нефтегазовых продуктов**

Составлено по: авторская разработка

Рекомендуемая реорганизация бизнес-процессов закупочной деятельности торговых терминалов компании представлена в таблице 3.16.

*Таблица 3.16*

**Реорганизация бизнес-процессов системы закупок компании\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование процесса | Перечень задач | Наем специалиста по снабжению | |
| до | после |
| Планирование видов и объема продукции по закупкам | 1. Выписка (получение) требования на снабжение  2. Выбор поставщика | ПЭО | СПС |
| Заключение контракта с поставщиком | 1. Подготовка проекта договора с поставщиком (продление)  2. Заключение договора с поставщиком (продление) | ПЭО | СПС |
| Приемка и первичный контроль качества | 1. Контроль графика поставок.  2. Контроль качества нефтегазовых продуктов.  3. Контроль количества нефтегазовых продуктов.  4. Порядок оформления и предъявления рекламаций  (претензий) поставщику. | ИД | СПС |
| Расчеты с поставщиками | 1. Проведение расчетов с поставщиками компании и их учет.  2. Исполнение обязательств по договорам с  поставщиками | Б | Б |
| Условные обозначения: СПС – специалист по снабжению; ПЭО – планово-экономический отдел; ИД – исполнительный директор, Б - Бухгалтерия | | | |

\*Составлено по: авторская разработка

За счет представленных предложений бизнес-процессами по управлению закупками в компании будет заниматься специалист по снабжению, которыми раньше занимался планово-экономический отдел.

Единовременные затраты по организации рабочего места специалиста по снабжению представлены в таблице 3.17.

*Таблица 3.17*

**Единовременные затраты по организации**

**рабочего места специалиста по снабжению, тыс. руб.\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оборудование | Цена за ед., | Количество, шт. | Стоимость |
| Компьютер | 25 | 1 | 25 |

*Продолжение таблицы 3.17*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оборудование | Цена за ед., | Количество, шт. | Стоимость |
| Принтер-копир-сканер | 5 | 1 | 5 |
| Интернет (ОВЛ) | 1 | 1 | 1 |
| Телефон | 2 | 1 | 2 |
| Мебель и осветительные приборы:  - стол;  - стул;  - светильник;  - стеллаж для документов | 8  4  4  10 | 1  1  1  1 | 8  4  4  10 |
| Затраты на наем персонала | - | - | 1 |
| Разработка документов | - | - | 1 |
| Итого | - | - | 61 |

\* Составлено по: авторская разработка

Текущие затраты на содержание рабочего места специалиста по снабжению представлены в таблице 3.18.

*Таблица 3.18*

**Текущие затраты на содержание рабочего места специалиста по снабжению, тыс. руб.\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Расходы | Месяц | Квартал | Год |
| Расходные материалы | 0,5 | 1,5 | 6 |
| Канцелярские товары | 0,5 | 1,5 | 6 |
| Интернет-услуги | 0,2 | 0,6 | 2,4 |
| Телефон | 0,5 | 1,5 | 6 |
| Прочие расходы | 1 | 3 | 12 |
| Итого | 2,7 | 8,1 | 32,4 |

\* Составлено по: авторская разработка

Определение затрат по содержанию специалиста по снабжению. Оценка затрат представлена в таблицах 3.19-3.20.

*Таблица 3.19*

**Определение заработной платы специалиста по снабжению\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Численность,  чел. | Заработная  плата, руб. | Годовой ФОТ, тыс. руб. |
| Специалист по снабжению | 1 | 60000 | 720 |
| Итого | 1 | 60000 | 720 |

\* Составлено по: авторская разработка

*Таблица 3.20*

**Расчет страховых взносов от заработной платы специалиста по снабжению\***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Годовой ФОТ,  тыс. руб. | Страховые взносы, тыс. руб. | | | Итого  страховых  взносов,  тыс. руб. |
| ПФР  (22%) | ФСС (2,9%) | ФОМС (5,1%) |
| Специалист по снабжению | 720 | 132 | 20,88 | 36,72 | 189,6 |
| Итого | 720 | 105,6 | 20,88 | 36,72 | 189,6 |

\* Составлено по: авторская разработка

Оценка затрат до рекомендации по введению в штат специалиста по снабжению представлена в таблице 3.21.

*Таблица 3.21*

**Оценка расходов системы**

**управления закупками до введения в штат компании специалиста по снабжению\***

|  |  |
| --- | --- |
| Расходы на организацию снабжения до введения в штат специалиста по снабжению, тыс. руб. /год | |
| 1 Затраты на содержание планово-экономического отдела | 35 |
| 2 Расходы по содержанию персонала | 540 |
| 2.1 Доплаты за определение потребности в ресурсах (15 тыс. руб./ мес.) | 180 |
| 2.2 Доплаты за заключение и контроль исполнения договоров (10 тыс. руб. /мес.). | 120 |
| 2.3 Поиск поставщиков (25 тыс. руб./мес.) | 300 |
| 3 Страховые взносы. | 342 |
| Итого | 1482 |

\* Составлено по: авторская разработка

Оценка затрат по введению в штат специалиста по снабжению отражена в таблице 3.22.

*Таблица 3.22*

**Оценка затрат по введению в штат компании специалиста по снабжению \***

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Сумма затрат, тыс. руб./год |
| 1 Единовременные затраты | 61 |
| 2 Текущие затраты: | 942 |
| 2.1 Содержание рабочего места специалиста по снабжению | 32,4 |
| 2.2 Содержание специалиста по снабжению  - ФОТ  - Страховые взносы: | 909,6  720  189,6 |
| 3. Итого затрат | 1003 |

\* Составлено по: авторская разработка

Экономический эффект от введения в штат компании специалиста по снабжению составляет: 1482 – 1003 = 479 тыс. руб.

Таким образом, введение в штат компании специалиста по снабжению и передача ему функций по управлению закупками нефтегазовых продуктов обеспечит экономический эффект в размере 479 тыс. руб., что является одним из распространенных направлений стратегии сокращения расходов.

3. Совершенствование сбыта продукции компанией.

3.1 Совершенствование структуры ассортимента продукции. Проблемой формирования ассортимента продукции заключается в планировании тех видов продукции, которые в полном объеме способствуют удовлетворению потребностей покупателей и обеспечат компании максимизацию прибыли.

Система формирования ассортимента продукции в компании должна включат в себя следующие элементы:

- определение текущих потребностей покупателей и их потребностей на перспективу;

- проведение анализа продукции как с позиции компании, так и с позиции клиента;

Комплекс мероприятий по совершенствованию ассортимента продукции состоит из:

- обеспечения прибыльности за счет увеличения ассортимента и достижения эффективности деятельности компании;

- оптимизации программы компании на базе экономико-математических методов ее анализа;

- диверсификации ассортимента реализуемой продукции;

- повышенного внимания к сертификации, стандартизации и системе качества продукции.

В компании планируется увеличить объем продаж топлива марки «Евро-5» и сократить объемы по дизельной технологической фракции (ДТФ), по топливу для реактивных двигателей (ТС-1). Изменение структуры ассортимента представлено в таблице 3.23.

*Таблица 3.23*

**Совершенствование структуры ассортимента продукции компании\***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  продукции | Объем продаж, тыс. руб. | | Структура, % | | Отклонение | |
| 2017 год  (факт) | 2018 год  (план) | 2017 год  (факт) | 2018 год  (план) | тыс. руб. | % |
| Евро-5 | 42717 | 68347 | 45 | 60 | 25630 | 60 |
| ДТФ | 28478 | 22782 | 30 | 20 | -5696 | -20 |
| ТС-1 | 18985 | 17087 | 20 | 15 | -1898 | -10 |
| Сжиженный газы | 4746 | 5695 | 5 | 5 | 949 | 20 |
| Итого | 94926 | 113911 | 100 | 100 | 18985 | 20 |

\*Составлено по: авторская разработка

3.2 Повышение эффективности рекламной деятельности. Разработка рекламного бюджета компании должна основываться на специфики ее деятельности, всех ее тенденций развития и центров прибыли. Определение данных целей и поставленных задач предотвращает образование необоснованных затрат и дальнейший их рост. Это для компании является первостепенной задачей, в состав которых входит определение планируемых величин объемов продаж, прибыли и определение целей рекламной и коммуникационной политики. После определения целей необходимо выявить охват и частоту рекламных сообщений, а также их стоимость, учитывая данные охвата и частоты трансляции.

В цели повышения эффективности рекламной деятельности компании предлагается разработка интернет-магазина, состоящая из следующих этапов:

1. Постановка цели разработки:

- распространение информации о компании и ее продукции;

- реализация продукции;

- создание имиджа компании и ее продукции;

- получение оперативной информации от потребителей о продукции компании и ее качестве.

2. Определение целевого сегмента потребителей. Данный этап должен быть направлен на пользователей информации, являющиеся потенциальными клиентами продукции компании. В рамках этапа необходимо проведение сегментирования рынка потенциальных клиентов и выделение целевых сегментов.

3. Разработка содержания веб-страницы интернет-магазина. Разработка содержания веб-страницы должна базироваться на критериях ценности информации, являющаяся базой принятия решения у клиентов о приобретении продукции. Этап разработки веб-страницы включает:

- отражение общей информации о компании;

- отражение информации в соответствии с целями разработки;

- отражение информации о продукции с учетом целевых потребительских сегментов;

- придание информации уникальности для привлечения внимания посетителей интернет-магазина;

- отражение оперативной информации, как правило, новостей компании.

4. Поддержка интереса к веб-ресурсу. Выполнение данного этапа состоит в регулярном обновлении и модернизации веб-страницы интернет-магазина.

5. Предоставление пользователям интернет-магазина разнообразной информации:

- информация о компании;

- каталог продукции;

- обратная связь и т.д.

6. Размещение ключевой группы веб-ссылок на странице интернет-магазина:

- общая информация;

- новости компании;

- каталог продукции;

- прайс-лист;

- контактные данные.

Для поддержки актуальности информации на веб-ресурсе, а также для размещения и совершенствования рекламных ссылок на других электронных ресурсах для ООО «Лин Бизнес Системы» оптимальных решением является пользование услуг сторонних организаций, специализирующихся на поддержке и продвижении интернет-магазинов. В соответствии с заявками на реализацию продукции, размещенной в интернет-магазине, компания осуществляет подготовку договоров и ее отгрузку. Такая форма работы с покупателями экономит время на оформление заявки на продукцию и на ее отгрузку, способствуя сокращению затрат.

Бюджет расходов по рекламной деятельности до внедрения интернет-магазина представлен в таблице 3.24.

*Таблица 3.24*

**Бюджет расходов на рекламную деятельность до внедрения интернет-магазина\***

|  |  |
| --- | --- |
| Вид рекламы | Расходы на рекламу, тыс. руб./год |
| Радиореклама | 250 |
| Специализированные издания | 100 |
| Наружная реклама | 550 |
| Итого | 900 |

\*Составлено по: авторская разработка

Бюджет расходов на создание интернет-магазина представлен в таблице 3.25.

*Таблица 3.25*

**Бюджет расходов на реализацию мероприятий по созданию интернет-магазина\***

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма, тыс. руб./год |
| 1. Доработка web-сайта | 100 |
| 2. Продвижение web-сайта | 50 |
| 3. Итого затрат | 150 |

\*Составлено по: авторская разработка

Компании рекомендуется полностью отказаться от рекламы на радио, размещения рекламы в специализированных изданиях и наружной рекламы, а внедрение интернет-магазина будет способствовать сокращению расходов, т.е. 900 – 150 = 750 тыс. руб.

Финансовые результаты от мероприятий по введению в штат компании специалиста по снабжению, совершенствованию структуры ассортимента и созданию интернет-магазина представлены в таблицах 3.26 – 3.30.

*Таблица 3.26*

**Изменение финансовых показателей от совершенствования структуры ассортимента\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. руб. | 2017 год | Изменение | 2018 год |
| 1.Выручка | 94926 | +18985 | 113911 |
| 1.1 Евро-5 | 42717 | +25630 | 68347 |
| 1.2 ДТФ | 28478 | -5696 | 22782 |
| 1.3 ТС-1 | 18985 | -1898 | 17087 |
| 1.4 Сжиженные газы | 4746 | 949 | 5695 |

*Продолжение таблицы 3.26*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. руб. | 2017 год | Изменение | 2018 год |
| 2. Себестоимость | 82107 | 15942 | 98049 |
| 2.1.Евро-5 | 36948 | 21881 | 58829 |
| 2.2 ДТФ | 24632 | -5022 | 19610 |
| 2.3 ТС-1 | 16421 | -1713 | 14708 |
| 2.4 Сжиженные газы | 4106 | 796 | 4902 |
| Коммерческие расходы | 4193 | - | 4193 |
| Прибыль от продаж | 8626 | 3043 | 11669 |

\*Составлено по: авторская разработка

Пояснения к таблице 3.26:

1. Определение себестоимости до совершенствования структуры ассортимента:

- Евро-5: (42717 / 94926)\*82107 = 36948 тыс. руб.

- ДТФ: (28478 / 94926)\*82107 = 24632 тыс. руб.

- ТС-1: (18985 / 94926)\*82107 = 16421 тыс. руб.

- Сжиженный газ: (4746 / 94926)\*82107 = 4106 тыс. руб.

2. Определение себестоимости продукции после совершенствования структуры ассортимента:

- общая величина себестоимости после мероприятия: 82107 + 15942 = 98049 тыс. руб.

- Евро-5: (68347 / 113911)\*98049 = 58829 тыс. руб.

- ДТФ: (22782 / 113911)\*98049 = 19610 тыс. руб.

- ТС-1: (17087 / 113911)\*98049 = 14708 тыс. руб.

- Сжиженный газ: (5695 / 113911)\*98049 = 4902 тыс. руб.

*Таблица 3.27*

**Изменение финансовых показателей**

**от введения в штат компании специалиста по снабжению\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. руб. | 2017 год | Изменение | 2018 год |
| 1.Выручка | 94926 | - | 94926 |
| 2. Себестоимость | 82107 | -479 | 81628 |
| 3. Коммерческие расходы | 4193 | - | 4193 |
| Прибыль от продаж | 8626 | -479 | 9105 |

\*Составлено по: авторская разработка

*Таблица 3.28*

**Изменение финансовых показателей от создания интернет-магазина\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. руб. | 2017 год | Изменение | 2018 год |
| 1.Выручка | 94926 | - | 94926 |
| 2. Себестоимость | 82107 | - | 81628 |
| 3. Коммерческие расходы | 4193 | -750 | 3443 |
| Прибыль от продаж | 8626 | 750 | 9376 |

\*Составлено по: авторская разработка

*Таблица 3.29*

**Сводная таблица изменений финансовых показателей от внедрения мероприятий\***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. руб. | 2017 год | Изменение показателей от мероприятий | | | 2018 год |
| Совершенствование структуры  ассортимента | Введение в штат специалиста по снабжению | Разработка интернет-магазина |
| 1.Выручка | 94926 | +18985 | - | - | 113911 |
| 1.1 Евро-5 | 42717 | +25630 | - | - | 68347 |
| 1.2 ДТФ | 28478 | -5696 | - | - | 22782 |
| 1.3 ТС-1 | 18985 | -1898 | - | - | 17087 |
| 1.4 Сжиженный газ | 4746 | 949 | - | - | 5695 |
| 2. Себестоимость | 82107 | 15942 | -479 | - | 97570 |
| 2.1.Евро-5 | 36948 | 21881 | - | - | 58829 |
| 2.2 ДТФ | 24632 | -5022 | - | - | 19610 |
| 2.3 ТС-1 | 16421 | -1713 | - | - | 14708 |
| 2.4 Сжиженные газы | 4106 | 796 | - | - | 4902 |
| 2.5 Внедрение  в штат специалиста  по снабжению | - | - | -479 | - | -479 |
| 3. Коммерческие  расходы | 4193 | - | - | -750 | 3443 |
| Прибыль от продаж | 8626 | 3043 | 479 | 750 | 12898 |

Составлено по: авторская разработка

*Таблица 3.30*

**Финансовые результаты деятельности компании до и после внедрения мероприятий\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Периоды | | Отклонение | |
| 2017 год | 2018 год | +/- | % |
| Абсолютные показатели, тыс. руб. | | | | |
| 1. Выручка | 94926 | 113911 | 18985 | 20 |
| 2. Себестоимость | 82107 | 97570 | 15463 | 18,8 |
| 3. Коммерческие расходы | 4193 | 3443 | -750 | -17,9 |
| 4. Прибыль от продаж | 8626 | 12898 | 4272 | 49,5 |
| Относительные показатели, % | | | | |
| 6. Рентабельность продукции  (6) = (4) / (2) | 10,5 | 13,2 | 2,7 | - |
| 7. Рентабельность продаж  (6) = (4) / (1) | 9,1 | 11,3 | 2,2 | - |

\*Составлено по: авторская разработка

Таким образом, совершенствование деятельности компании в условиях кризиса, состоящее из внедрения интернет-магазина, оптимизации ассортимента продукции и введения в штат компании специалиста по снабжению обеспечит рост прибыли от продаж на 3372 тыс. руб., рост рентабельности продукции составит 1,8%, а рентабельности продаж – 1,4%.

В ходе совершенствования системы управления компанией ООО «Лин Бизнес Системы» была произведена апробация схемы формирования стратегии в условиях кризиса:

- в рамках стратегии сокращения расходов путем введения в штат специалиста по снабжению компания увеличит прибыль на 479 тыс. руб./год, а от внедрения интернет-магазина на 750 тыс. руб./год;

- в рамках пересмотра стратегии концентрации была усовершенствована структура ассортимента реализуемой продукции, обеспечивающая рост прибыли компании на сумму 3043 тыс. руб./год.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе проведенного исследования были получены выводы и разработаны научные рекомендации.

1. Исследована эволюция понятия кризиса, описаны его трактовки в разных научных областях в разные периоды времени, проведен анализ понятия кризиса, данного разными учеными. Проведенный анализ позволил сформировать авторское определение понятия кризиса. Под кризисом понимается сложившаяся ситуация с объектом, выраженная в его существенном отклонении от нормы, несущее угрозу жизнедеятельности субъектам, способные улучшить свое состояние в оперативном порядке.

2. Определены основные причины образования кризиса, влияющие как на деятельность отдельно взятого экономического субъекта, так и на отрасль, национальную и мировую экономику:

- военные конфликты, цель которых установления господства над сырьевыми ресурсами;

- падение цен на нефть, порождающее взрывные девальвационные и инфляционные процессы, ведущие к снижению покупательской способности и деловой активности предпринимательства;

- введение экономических санкций (частичный или полный запрет на экономическое сотрудничество на межгосударственном уровне с целью нанесения негативных последствий на экономику одного государства со стороны другого);

- высокая активность спекулянтов (продажа национальной валюты, ключевых материальных и финансовых активов выше рыночной стоимости);

- снижение уровня экономических отношений между предпринимательством, государством и населением (появление теневого бизнеса, уклонение от уплаты налогов и т.д.)

3. Определены основные этапы развития кризиса. Развитие кризиса определяется следующими его этапами:

- латентный период (предпосылка к образованию кризиса: стабильное функционирование субъектов при падении стабильности в развитии системы);

- экстремальное обострение (проявление кризисных процессов, падение социально-экономических показателей);

- период стабилизации (удержание своей позиции субъектом с целью выжить во время течения кризиса);

- разрешение кризиса (проявление возможностей по разрешению кризисной ситуации).

4. Проведен анализ и сформировано авторское определение понятия управления в условиях кризиса. Управление в условиях кризиса – это комплекс организационных и экономических мер, направленных на выявление причин образования кризиса, его преодоление субъектом социально-экономической системы, сохранение и приумножение своих позиций при любых обстоятельствах с помощью собственных ресурсов.

5. В исследовании определены цели, задачи, функции на макро- и микроуровне, на основании которых сформирована характеристика системы управления в условиях кризиса:

- адаптивность и гибкость;

- усиление управления, терпения, уверенности и мотивации энтузиазма;

- поиск и определение наиболее приемлемых признаков эффективного управления и его диверсификации;

- сокращение централизма;

- интенсификация интеграционных процессов.

6. Определены принципы организации управления в условиях кризиса на микроуровне:

- готовность системы к образованию кризиса;

- диагностика кризиса финансовой устойчивости на ранних стадиях;

- оперативность реагирования на кризисы;

- адекватность реагирования системой управления на кризисную угрозу;

- комплексная реализация резервов и возможностей для выхода из кризиса.

7. Определены основные положения устойчивого состояния компании:

- платежеспособность (своевременность исполнения своих обязательств);

- ликвидность баланса (достаточный объем активов для покрытия заемного капитала);

- кредитоспособность (погашение обязательств с учетом причитающихся процентов);

- рентабельность, т.е. доходность (прибыльность) компании (своевременность оплаты труда персонала, дивидендов, отпуск средств на развитие).

8. Представлена классификация показателей для анализа состояния компании в условиях кризиса, используемой и законодательно утвержденной в российской практике в соответствии Методическими указаниями по проведению анализа финансового состояния организаций согласно приказу Финансовой службы по финансовому оздоровлению (ФСФО РФ) от 23.01.2001 №16.

В ходе анализа методики выделены следующие недостатки:

- отсутствие деления при проведении анализа объема текущих активов на денежные средства, дебиторскую задолженность, запасы и затраты;

- наличие взаимозаменяемости показателей, таких как коэффициент финансовой стабильности и коэффициент автономии.

9. Показан зарубежный опыт анализа состояния компании в условиях кризиса на примере моделей Альтмана, Бивера и Спрингейта. Отражены причины невозможности использования данных моделей в российской практике для оценки состояния компании.

9.1. Для модели Альтмана:

- инфляционное влияние;

- несоответствие балансовой и рыночной стоимости активов;

- необходимость проведения изменений коэффициентов с учетом специфики кризисов, протекающих в российской экономике и компаниях.

9.2. Для модели Бивера:

- высокий удельный вес долгосрочных обязательств;

- предоставление заемных средств банками российским компаниям осуществляется под обеспечение собственных средств.

9.3. Для модели Спрингейта – отсутствие учета отраслевых особенностей развития российских компаний.

10. Предложена методика оценки состояния компании в условиях кризиса, основанная на элементах ее деятельности, состоящая из оценки конкурентоспособности, финансовой устойчивости и производственной эффективности. В методике для каждого элемента деятельности компании раскрыт перечень показателей и представлены их значения критериев для выбора программы ее оздоровления.

11. Определены альтернативные стратегии по выходу компании из кризиса, описаны их мероприятия и процедуры:

- сокращение расходов;

- стимулирование продаж;

- оптимизация денежных потоков;

- работа с дебиторами компании и реформирование политики в области коммерческого кредитования;

- реструктуризация кредиторской задолженности;

12. Разработаны диагностика состояния, механизм и алгоритм формирования стратегии компании в условиях кризиса.

12.1 Диагностика состоит из четырех блоков: эффективность текущей стратегии, SWOT-анализа, анализа причин образования кризиса и анализа деятельности компании, послужившие базой для механизма формирования стратегии.

12.2 Основу механизма формирования стратегии компанией составляют стратегическое и тактическое планирование, способствуя сокращению масштабов планирования деятельности и времени реализации путей выхода компании из кризиса.

12.3 Построена схема формирования стратегии в условиях кризиса, способствующая повышению эффективности деятельности, укреплению положения и конкурентных позиций компании на рынке. Схема состоит из четырех стратегий по выходу компании из кризиса: сокращение расходов, стратегии концентрации и диверсификации деятельности, внешнего управления (банкротства) компании. Представленная схема является универсальным для кризисных компаний и компаний с неустойчивым и нормальным состоянием.

13. Анализ текущей ситуации на российском нефтяном рынке показал, что в целом отрасль находится в устойчивом состоянии. Однако, сложная мировая политическая обстановка вокруг России, привела к образованию кризисной ситуации в отрасли, выраженная введением технологических и экономических санкций против российских нефтяных компаний. Компании испытывают острый дефицит в инвестициях, связанных с геологоразведкой нефтяных месторождений, обновлением парка оборудования по добыче и переработке нефти, а также получением необходимого сервиса по глубоководному бурению и разработке арктических месторождений.

14. Организация мониторинга состояния компании ООО «Лин Бизнес Системы» построена на проведении анализа общепринятыми методами и показателями (горизонтальный и вертикальный анализ форм отчетности, показатели ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности). Анализ проводится по данным финансовой отчетности компании, основными формами которой являются форма-1 «Бухгалтерский баланс» и форма-2 «Отчет о финансовых результатах». В текущей организации мониторинга отсутствует оценка функциональной структуры и персонала компании, а также оценка ее внешней среды. Таким образом, в компании проводится анализ только внутренней среды в рамках финансовой составляющей.

15. Организация формирования стратегии компанией в условиях кризиса осуществляется по широко применяемой схеме, которая заключается в проведении анализа деятельности компании, выявлении проблем, формировании концепции развития, определении альтернатив, выбор наилучшего варианта выхода из кризиса и проведения мониторинга выполнения бизнес-планов и стратегических программ. Таким образом, в организации формирования стратегии отсутствует оценка факторов и причин их образования, способствующие образованию кризисной ситуации. А сложность проведения мониторинга состояния и деятельности компании связана с неопределенностью мировых цен на нефть, ограничительными действиями со стороны западных стран в отношении российских нефтяных компаний.

16. В рамках совершенствования деятельности компании в условиях кризиса предложены следующие рекомендации.

16.1 Для оценки состояния компании была предложена к существующей системе показателей система показателей, отражающая производственную и финансовую деятельность компании. На базе анализа действующих компаний и компаний-банкротов нефтяного сектора составлена матрица, отражающая потери устойчивости состояния компании.

16.2 В рамках повышения эффективности управления системой закупок предложено введение в штат компании специалиста по снабжению и возложения на него снабженческих функций, выполняемых ранее планово-экономическим отделом.

16.3 В рамках совершенствования сбытовой деятельности предложена оптимизация ассортимента реализуемой нефтегазовой продукции и создание интернет-магазина.

16.4 Целесообразность предложенных мероприятий подтверждается оценкой эффективности их внедрения.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Нормативно-правовые акты**

1. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций согласно приказу Финансовой службы по финансовому оздоровлению (ФСФО РФ) от 23.01.2001 №16.

**Монографии, авторефераты диссертаций**

2. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур. М.: Инфра-М, 2016. 216 с.

3. Алферов В.Н. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2018. 169 с.

4. Алферов В.Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. М.: Инфра-М, 2018. 142 с.

5. Антонов Г.Д. Антикризисное управление организацией. М.: Инфра-М, 2018. 325 с.

6. Аржаков М.В., Баркалов С.А. Новосельцев В.И. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями. М.: ИНЖЭК, 2017. 200 c.

7. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г., Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления. М.: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом, 2016. 272 с.

8. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление. М.: ЮНИТИ, 2016. 416 c.

9. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Инфра-М, 2016. 336 с.

10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2016. 224 c.

11. Большаков А. С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты. М.: СПбГУП, 2016. 488 c.

12. Бродский Б.Е. Антикризисное управление. М.: Омега-Л, 2016. 485 с.

13. Буркеев А.М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием. Воронеж: Научная книга, 2016. 232 с.

14. Гладкий А.Д. Международная практика антикризисного управления. История и современность. М.: Содействие - XXI век, 2016. 228 c.

15. Гореликов К.А. Антикризисное управление. М.: Дашков и К, 2016. 220 c.

16. Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Форум, Инфра-М, 2016. 340 c.

17. Жарова Е.П. Антикризисное управление. М.: Омега-Л. 2016. 472 c.

18. Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Форум, 2017. 288 с.

19. Кован С.Е. Предупреждение банкротства организаций. М.: ИНФРА-М, 2016. 224 с.

20. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М: Юрайт, 2016. 406 с.

21. Коротченков А.М. Санация предприятия в отрасли. М.: Проспект, 2016. 164 с.

22. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Антикризисное управление. М.: ФИНЭКО, 2017. 396 с.

23. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления. СПб., 2015. 395 с.

24. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. М.: Инфра-М, 2018 169 с.

25. Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления. М.: Инфра-М, 2018. 252 с.

26. Татарников Е.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. М.: Экзамен, 2017. 256 c.

27. Хоружий Л.Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления, М.: Инфра-М, 2017. 351 с.

28. Peryl Northcott Capital Investment Decision-Making. Academic Press Ltd., 2016. 152 p.

29. Steven T. Mnuchin A Financial System That Creates Economic Opportunities Asset Management and Insurance. 2016. 145 p.

30. Wei-Tsong Wang, Salvatore Belardo. Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. State University of New York, 2015 52 p.

**Статьи в журналах**

31. Ахновская И.А. Антикризисное управление предприятием в условиях нестабильной экономической среды // Молодой ученый. 2015. № 2–6 (17). С. 914−918.

32. Айрапетян К.З. Антикризисное управление предприятием на основе инновационных бизнес-стратегий // Научно-методический журнал «Концепт». 2016. Т6. С. 1–5.

33. Белоус Е.В. Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2016. №3. С. 77-84.

34. Бойко И.П., Казаков А.В., Колышкин А.В. Методы прогнозирования несостоятельности: проблемы и перспективы // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 8. С. 1313-1326.

35. Давыдова Ю.Ю. Проблемы антикризисного управления предприятием // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. №9. С. 91-93.

36. Дикий М.А. Антикризисное управление организациями //Apriori. 2016. №1. С 5-13.

37. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием //Управление. 2016. №1. С. 83-84.

38. Кондратьева К.В. Проблемы и критерии оценки эффективности механизма антикризисного управления на промышленных предприятиях // Журнал экономической теории. 2015. № 1. С. 165−169.

39. Маленков Ю.А. Причинно-следственные модели в стратегическом планировании // Вестник Санкт-Петербургского Университета». 2011. Серия 5. Выпуск 2. С. 116-129.

40. Обзор российских нефтяных компаний. Маркетинговое исследование, 2017 – 56 с.

41. Одаренко Т.Е., Сапожник М.В. Антикризисное управление предприятием // Таврический научный обозреватель. 2017. №2. С. 1-4.

42. Панков В.В. Экономический анализ в условиях антикризисного управления // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 3. С. 18-26.

43. Родин Д.Я, Глухих Л.В., Омельченко А.В. Проблемы современных методов антикризисного управления предприятий Краснодарского края в условиях глобальной экономики // Научный журнал КубГАУ. 2015. №7. С. 1-24.

44. Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. Механизм антикризисного управления на предприятии // Международный журнал экспериментального образования. 2015. №2. С. 441-443.

45. Alexandors Paraskevas, crisis Management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crisis. Management Decision, 2015. №44(7) pp. 892-708.

46. Carole Lalonde. Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. Organization Development Journal, 2016. №25(1). pp. 17-29.

47. Xu Jiewang, Zhou Shaosen, Xie Yangqun. The Significance of the Rising Knowledge-based Management on Coping With Crisis. Commercial research，2015 №339 (7). pp. 11-14.

48. Zhihong Li Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand Proceedings of the 2016 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA’16) pp. 5-9.

**Интернет-ресурсы и электронные базы данных**

49. URL: https://www.cfin.ru/management/antirecessionary\_managment.shtml (Дата обращения: 10.04.2017) Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики.

50. URL: <https://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie> (Дата обращения: 15.09.2017) Антикризисное управление: организация и составление антикризисной программы.

51. URL: [https://iteam.ru/publications/finances/section\_43/article\_2468#](https://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468) (Дата обращения: 07.09.2017) Диагностика финансового кризиса – Как вывести предприятие из кризиса.

52. URL: http://docplayer.ru/36406432-Istochnik-raschety-fonda-institut-energetiki-i-finansov-po-dannym-bloomberg.html (Дата обращения: 06.04.2018) Долгосрочные перспективы развития нефтяной отрасли

53. URL: http://docplayer.ru/46082909-Rossiyskaya-neftyanaya-otrasl-v-usloviyah-mirovoy-nestabilnosti.html (Дата обращения 04.04.2018) Рябов М.В. Российская нефтяная отрасль в условиях мировой нестабильности

54. URL: http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predprijatie-indikator-princip-stadii-monitoring/ (Дата обращения: 11.04.2017). Система антикризисного управления предприятия: важнейшие принципы и этапы.

55. URL: https://neftegaz.ru/analisis/view/7446-Chto-predprinimayut-neftegazovye-kompanii-vo-vremya-krizisa (Дата обращения: 13.04.2018) Что предпринимают нефтегазовые компании во время кризиса?

56. URL: https://sdelanounas.ru/blogs/104165/ (Дата обращения: 11.04.2018) Экспортные итоги ТЭКа в 2017 году

1. Жарова Е.П. Антикризисное управление. М.: Омега-Л. 2016. с. 51 [↑](#footnote-ref-1)
2. Гореликов К.А. Антикризисное управление. М.: Дашков и К, 2016. с. 8 [↑](#footnote-ref-2)
3. Антонов Г.Д. Антикризисное управление организацией. М.: Инфра-М, 2018. с. 11 [↑](#footnote-ref-3)
4. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление. М.: ЮНИТИ, 2016. с. 12 [↑](#footnote-ref-4)
5. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М: Юрайт, 2016. с. 17 [↑](#footnote-ref-5)
6. Большаков А. С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты. М.: СПбГУП, 2016. с. 21 [↑](#footnote-ref-6)
7. Бродский Б.Е. Антикризисное управление. М.: Омега-Л, 2016. с. 13 [↑](#footnote-ref-7)
8. Алферов В.Н. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2018. с. 24 [↑](#footnote-ref-8)
9. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления. СПб., 2015. с. 14 [↑](#footnote-ref-9)
10. Peryl Northcott Capital Investment Decision-Making. Academic Press Ltd., 2016. р. 56. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. М.: Инфра-М, 2018 с. 12 [↑](#footnote-ref-11)
12. Айрапетян К.З. Антикризисное управление предприятием на основе инновационных бизнес-стратегий // Научно-методический журнал «Концепт». 2016. Т6. с. 2 [↑](#footnote-ref-12)
13. Татарников Е.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. М.: Экзамен, 2017. с. 22 [↑](#footnote-ref-13)
14. Система антикризисного управления предприятия: важнейшие принципы и этапы. URL: http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predprijatie-indikator-princip-stadii-monitoring/ (Дата обращения: 11.04.2017). [↑](#footnote-ref-14)
15. Дикий М.А. Антикризисное управление организациями //Apriori. 2016. №1. с. 7. [↑](#footnote-ref-15)
16. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. URL: https://www.cfin.ru/management/antirecessionary\_managment.shtml

    (Дата обращения: 10.04.2017) [↑](#footnote-ref-16)
17. Zhihong Li Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand Proceedings of the 2016 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA’16) р. 6 [↑](#footnote-ref-17)
18. Белоус Е.В. Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2016. №3. с.75 [↑](#footnote-ref-18)
19. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление. М.: ЮНИТИ, 2016. с. 52 [↑](#footnote-ref-19)
20. Буркеев А.М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием. Воронеж: Научная книга, 2016. с. 27 [↑](#footnote-ref-20)
21. 21  Ахновская И.А. Антикризисное управление предприятием в условиях нестабильной экономической среды // Молодой ученый. 2015. № 2–6 (17). с. 915 [↑](#footnote-ref-21)
22. Гореликов К.А. Антикризисное управление. М.: Дашков и К, 2016. с. 38 [↑](#footnote-ref-22)
23. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г., Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления. М.: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом, 2016. с. 22 [↑](#footnote-ref-23)
24. Давыдова Ю.Ю. Проблемы антикризисного управления предприятием // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. №9. с. 91 [↑](#footnote-ref-24)
25. Xu Jiewang, Zhou Shaosen, Xie Yangqun. The Significance of the Rising Knowledge-based Management on Coping With Crisis. Commercial research，2015 №339 (7). р. 11 [↑](#footnote-ref-25)
26. Carole Lalonde. Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. Organization Development Journal, 2016. №25(1). p. 23 [↑](#footnote-ref-26)
27. Алферов В.Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. М.: Инфра-М, 2018. c. 19 [↑](#footnote-ref-27)
28. Гореликов К.А. Антикризисное управление. М.: Дашков и К, 2016. c. 72 [↑](#footnote-ref-28)
29. Жарова Е.П. Антикризисное управление. М.: Омега-Л. 2016. c. 108 [↑](#footnote-ref-29)
30. Жарова Е.П. Антикризисное управление. М.: Омега-Л. 2016. c. 109 [↑](#footnote-ref-30)
31. Жарова Е.П. Антикризисное управление. М.: Омега-Л. 2016. c. 111 [↑](#footnote-ref-31)
32. Там же. c. 113 [↑](#footnote-ref-32)
33. Антонов Г.Д. Антикризисное управление организацией. М.: Инфра-М, 2018. с. 117 [↑](#footnote-ref-33)
34. Alexandors Paraskevas, crisis Management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crisis. Management Decision, 2015. №44(7) p. 894 [↑](#footnote-ref-34)
35. Аржаков М.В., Баркалов С.А. Новосельцев В.И. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями. М.: ИНЖЭК, 2017. c. 83 [↑](#footnote-ref-35)
36. Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления. М.: Инфра-М, 2018. c. 41 [↑](#footnote-ref-36)
37. Wei-Tsong Wang, Salvatore Belardo. Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. State University of New York, 2015 p. 12 [↑](#footnote-ref-37)
38. Буркеев А.М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием. Воронеж: Научная книга, 2016. c. 62 [↑](#footnote-ref-38)
39. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием //Управление. 2016. №1. c. 83 [↑](#footnote-ref-39)
40. Жарова Е.П. Антикризисное управление. М.: Омега-Л. 2014. с. 159 [↑](#footnote-ref-40)
41. Гладкий А.Д. Международная практика антикризисного управления. История и современность. М.: Содействие - XXI век, 2016. с. 127. [↑](#footnote-ref-41)
42. Коротченков А.М. Санация предприятия в отрасли. М.: Проспект, 2016. c. 54 [↑](#footnote-ref-42)
43. Кован С.Е. Предупреждение банкротства организаций. М.: ИНФРА-М, 2016. c. 17 [↑](#footnote-ref-43)
44. Панков В.В. Экономический анализ в условиях антикризисного управления // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 3. c. 19 [↑](#footnote-ref-44)
45. Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Форум, 2017. c. 61 [↑](#footnote-ref-45)
46. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Инфра-М, 2016. c. 164 [↑](#footnote-ref-46)
47. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур. М.: Инфра-М, 2016. c. 97 [↑](#footnote-ref-47)
48. Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Форум, Инфра-М, 2016. c. 124 [↑](#footnote-ref-48)
49. Steven T. Mnuchin A Financial System That Creates Economic Opportunities Asset Management and Insurance. 2016. p. 25 [↑](#footnote-ref-49)
50. Кондратьева К.В. Проблемы и критерии оценки эффективности механизма антикризисного управления на промышленных предприятиях // Журнал экономической теории. 2015. № 1. c. 166. [↑](#footnote-ref-50)
51. Антикризисное управление: организация и составление антикризисной программы

    URL: https://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie (Дата об-ращения: 15.09.2017). [↑](#footnote-ref-51)
52. Рябов М.В. Российская нефтяная отрасль в условиях мировой нестабильности

    URL: <http://docplayer.ru/46082909-Rossiyskaya-neftyanaya-otrasl-v-usloviyah-mirovoy-nestabilnosti.html> (Дата обращения: 04.04.2018) [↑](#footnote-ref-52)
53. Там же: URL: <http://docplayer.ru/46082909-Rossiyskaya-neftyanaya-otrasl-v-usloviyah-mirovoy-nestabilnosti.html> (Дата обращения: 04.04.2018) [↑](#footnote-ref-53)
54. Что предпринимают нефтегазовые компании во время кризиса? URL: https://neftegaz.ru/analisis/view/7446-Chto-predprinimayut-neftegazovye-kompanii-vo-vremya-krizisa (Дата обращения: 13.04.2018) [↑](#footnote-ref-54)