МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и высшего ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

Руководитель ООП

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**Совершенствование инструментов антикризисной финансовой политики предприятия**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ю.С. Майстренко

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.04.02 Экономика

Направленность (профиль) Финансовая экономика

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. В. Шевченко

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.С. Клещева

(подпись)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение   3

1 Теоретико-методологические аспекты антикризисного финансового управления предприятием   9

1.1 Экономические кризисы на предприятии: сущность, особенности и факторы возникновения   9

1.2 Методика диагностики и прогнозирования финансового развития предприятия в системе антикризисного управления  17

1.3 Механизм, инструменты и политика антикризисного финансового управления предприятием  28

2 Анализ практики антикризисного финансового управления в организациях нефтегазового сектора России  39

2.1 Анализ финансового состояния нефтегазового сектора и его влияние на финансовую устойчивость компаний отрасли  39

2.2 Проблемы и кризисное положение предприятий нефтегазового сектора в современных условиях  41

2.3 Основные инструменты антикризисной финансовой политики предприятий нефтегазового сектора  46

3 Основные направления совершенствования инструментов антикризисного финансового управления на предприятиях нефтегазового сектора (на примере ПАО «Сургутнефтегаз»)  51

3.1 Общеэкономическая характеристика ПАО «Сургутнефтегаз» и ближайших конкурентов  51

3.2 Совершенствование основных инструментов антикризисного финансового управления в ПАО «Сургутнефтегаз»  57

3.3 Реализация антикризисной финансовой политики предприятиями нефтегазового сектора  65

Заключение  69

Список использованных источников  71

Приложения 81

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы исследования неоспорима. Несмотря на то, что последствия мирового финансового кризиса 2008-2009 годов были почти полностью преодолены, а последствия международных финансовых санкций со стороны зарубежных стран оказались не так заметны, финансовая устойчивость большей части российских предприятий и организаций остается низкой. Кроме того, на них воздействуют разнообразные негативные факторы, результатом которых может стать временная финансовая несостоятельность или банкротство: это – падение цены на нефть, вызвавшее снижение курса рубля; это – пандемия COVID-19, увеличившая затраты на финансовую безопасность коллективов и сохранение рабочих мест. В связи с названными причинами активизировалось проведение антикризисных мероприятий на российских предприятиях.

В целом, финансовые проблемы, которые возникают на кризисных предприятиях и фирмах, по своему экономическому составу однородны, поэтому пользоваться универсальными антикризисными программами и мероприятиями, обеспечивающими вывод из кризиса, могут все.

Обозначим, что в числе многих мероприятий, направленных на преодоление производственных кризисов, существует всевозможная поддержка, в которой участвует и государство, и бизнес.

Среди организаций, преодолевающих настоящий кризис, находятся, в том числе, и предприятия нефтегазового сектора, которые сейчас, в связи с довольно малыми ценами на нефть, а также, с действующими международными санкциями, испытывают ряд финансовых проблем, а именно, не могут привлечь дополнительные денежные ресурсы.

Актуальность работы объясняется тем что, в любой экономической деятельности содержится доля риска, поэтому возросший интерес к данной тематике еще долго не утихнет, а методы оценки и инструменты антикризисной финансовой политики, в будущем, также, будут совершенствоваться. По этой причине, точная оценка финансового состояния предприятий и разработка современных инструментов антикризисной финансовой политики, является как никогда важной.

**Теоретическую основу исследования** составили труды известных отечественных и зарубежных ученыхсреди которых: У. Бивер, Э. Альтман, Р. Таффлер, Дж. Олсон, Ж. Конан, М. Голдер, Д. Фулмер, О.П. Зайцева, Г.В. Савицкая, Р.С. Сайфуллин, Г.Г. Кадыков, А.В. Колышкин, В.В. Ковалев  и многие др.

Различные аспекты оценки несостоятельности предприятий и применения инструментов антикризисной финансовой политики, в том числе и на предприятиях нефтегазового сектора, рассматривали в своих работах ученые в области экономики и финансов: Сухова Л. Ф., Шаталова Е. П., Шаталов А. Н., Балынина С.А., Бондаренко С. В., Дремова У.В., Иванов С. С., Лукашевич Н.С., Любушин Н.П., Мадера А.Г. Патласов О.Ю., Тихомиров Д. В., Щербакова Т. А. и др.

Таким образом, степень разработанности проблемы достаточно обширна, но постоянные изменения в экономике требуют ее дальнейшего исследования.

**Цель** исследования заключается в разработке рекомендаций и мероприятий по совершенствованию инструментов антикризисной финансовой политики, в изучении и применении методик оценки возможной несостоятельности предприятий и в своевременном преодолении кризисных ситуаций в современных условиях.

Достижение указанной цели предусматривает решение следующих **задач**:

– исследовать теоретические основы антикризисного финансового управления предприятием, определить его понятия, систематизировать существующие антикризисные меры и мероприятия, в том числе авторские;

– исследовать и совершенствовать тактику и стратегию антикризисных программ компаний, предприятий, фирм, в пределах одной отрасли;

– выявить механизмы диагностики и прогнозирования

для своевременного определения кризисной ситуации, причин и факторов кризиса;

– определить проблемы, провести анализ состояния нефтегазового сектора и его влияния на финансовую устойчивость отрасли, выявить оценки вероятности банкротства на примере одной из компаний;

– предложить меры по совершенствованию инструментов антикризисного финансового управления в российских компаниях и на предприятиях нефтегазового сектора;

**Объектом исследования** в работе выступают инструменты антикризисной финансовой политики организаций нефтегазового сектора России.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе разработки и реализации антикризисной финансовой политики организаций нефтегазового сектора России.

**В информационную базу** исследования вошли: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и прочие нормативно-правовые акты. Кроме того использовались официальные данные, публикации в общеэкономических и специализированных отраслевых изданиях, материалы электронных ресурсов «Интернет», результаты авторских исследований и разработок.

**Научная новизна** диссертации заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию инструментов антикризисной финансовой политики предприятия, в научном обосновании мер и мероприятий антикризисного характера, которые помогут компаниям, в том числе нефтегазовой отрасли, устранить кризисные проявления, риски, добиться высоких экономических показателей, финансовой стабильности и производственной эффективности в деятельности российских предприятий.

А именно:

– сформулировано понятие «совершенствование инструментов антикризисной финансовой политики предприятия», которое включает в себя определение, которое в теоретическом плане означает улучшение управленческой деятельности в области формирования и реализации финансовых ресурсов, что позволяет практически строить финансовую политику предприятия на основе действенной антикризисной программы;

– разработан алгоритм антикризисного управления, который включает в себя несколько блоков последовательных действий: 1) распознавание стадий кризисного процесса, 2) выбор антикризисной стратегии, 3) разработка антикризисных мероприятий, 4) оценка реализации стратегии, что позволяет четко и точно спланировать и сбалансировать управленческие действия менеджеров предприятия по выходу из кризиса;

– предложена модель и мероприятия, дополняющие защитную и наступательную функции стратегического характера антикризисной деятельности предприятия. Модель включает в себя поддержку (финансовую, технологическую, консалтинговую и др.) не только со стороны государства, но и со стороны бизнеса бизнесу (т.е. взаимодействие между собой в пределах одной отрасли), что позволяет на основе взаимовыгодных условий сохранить экономическую и финансовую устойчивость предприятий одной отрасли крупного и малого бизнеса к кризисным явлениям;

– подготовлены рекомендации по совершенствованию инструментов антикризисного финансового управления на примере конкретного предприятия нефтегазовой отрасли. Анализ деятельности компании включает в себя расчет ликвидности, рентабельности, деловой активности, финансовой устойчивости. Анализ оценки несостоятельности (вероятности банкротства) рассчитан по формулам пяти моделей, что позволят сделать вывод об устойчивом финансовом положении предприятия. Тем самым представлены доказательства о целесообразности применения в действие авторской модели антикризисной поддержки предприятий, как одной из эффективных мер, направленных на достижение результатов финансовой антикризисной политики.

**Методы исследования** в работе построены на системном анализе понятий об инструментах антикризисной финансовой политики предприятия, а также на функционально-структурном, статистическом, графическом и экономическом анализах.

**Теоретическая и практическая значимость работы**. Результаты проведенного в работе исследования являются теоретическим вкладом в развитие методики оценки несостоятельности компании и инструментов антикризисной финансовой политики. Разработанные предложения и рекомендации предназначаются для использования в российских коммерческих организациях, в том числе и в нефтегазовом секторе при оценке финансового положения компаний. Предлагаемые в работе меры по совершенствованию инструментов антикризисной финансовой политики предприятия обладает высокой практической значимостью.

Проведение ранней диагностики, выбор правильной стратегии и тактики в реализации антикризисной программы, поддержка и государства, и бизнеса, в том числе в пределах одной отрасли – все это неоценимая деятельность по недопущению всякого рода кризисов и их больших и малых проявлений.

**Структура и объем работы** обусловлены поставленными целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены цель и задачи, предмет и объект данного исследования, отмечена практическая значимость полученных результатов проведенных исследований.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты антикризисного финансового управления предприятием» проанализированы основные понятия и сущность антикризисного финансового управления, рассмотрены основные методики оценки несостоятельности организаций.

Во второй главе «Анализ практики антикризисного финансового управления в организациях нефтегазового сектора России» проанализировано состояние предприятий нефтегазового сектора в настоящее время в России, выявлены проблемы данных предприятий и определены основные инструменты антикризисной финансовой политики предприятий нефтегазового сектора.

В третьей главе «Основные направления совершенствования инструментов антикризисного финансового управления на предприятиях нефтегазового сектора (на примере ПАО «Сургутнефтегаз»)» разработаны рекомендации по совершенствованию инструментов антикризисного финансового управления нефтегазовых корпораций.

В заключении изложены результаты исследовательской работы, выводы, рекомендации по практическому применению.

**1 Теоретико-методологические аспекты антикризисного финансового управления предприятием**

## 1.1 Экономические кризисы на предприятии: сущность, особенности и факторы возникновения

В настоящее время еще в не недостаточной мере установилось общее представление о кризисах. Некоторые авторы считают, что понятие кризиса относится к процессам макро­экономического развития, а в масштабах предприятия, существуют только определенные проблемы, вызванные ошибками и непрофессионализмом человеческого фактора в управлении. Такие представления могут иметь негативные последствия в управлении компанией, предприятием, фирмой, вследствие чего нет необходимости прогнозирования возможности кризиса.

Отметим, что понятия «кризис» и «риск» близко связаны между собой, и которые в какой-то степени влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия.

«Процесс неравномерного развития экономики следует рассматривать как простую закономерность, свойственную рыночной экономике»[[1]](#footnote-1).

Для преодоления кризисных ситуаций должны быть приняты соответствующие профилактические меры на предприятии, бездействие может привести к банкротству.

«Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике»[[2]](#footnote-2).

Существует множество кризисов: общие и локальные кризисы. Общие кризисы захватывают социально-экономическую систему. Локальные кризисы овладевают только ее частью. Разделение всех кризисов по масштабам – это проявление имеет условную характеристику, поэтому в конкретном анализе кризисных ситуаций надо учитывать и структуру, и среду функционирования социально-экономической системы.

Кризисы отображают интенсивные противоречия в экономике страны. В экономическом состоянии отдельных предприятий усматриваются кризисы производства и неплатежей, взаимоотношений экономических агентов и реализации товара, утраты конкурентных преимуществ и банкротства и др.

Отдельно следует выделить финансовые кризисы, которые характеризуют противоречия в функционировании финансовой системы или финансовых возможностях фирмы.

Деятельность предприятия, связанная с формированием и использованием финансовых ресурсов, соприкасаема с многочисленными рисками. Риски и угрозы, сопровождающие эту деятельность, выделяются в особую группу (по А.И. Бланку), играющих наиболее значимую роль в общем их портфеле (рис. 1).

**ХАРАКТЕРИСТИКИ**

**ФИНАНСОВОГО**

**РИСКА**

**ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Экономическая природа**

(Формирование доходов)

**Объективность проявления**

(сопровождает все риски)

**Действие в условиях выбора** (разрешение противоречий)

**Альтернативность выбора** (действий)

**Целенаправленное действие (**достижение цели против риска)

**Вероятность достижения цели**

(уверенность в достижении цели)

**Субъективность оценки**

Оценка уровня финанс. риска субъективна

**Динамичность уровня**

(Уровень финансового риска изменяется)

**Ожидаемая неблагоприятность**

**последствий**

**Неопределенность последствий**

(отклонение от цели.)

Рисунок 1 – Основные финансовые риски предприятия

«Понятие «совершенствование антикризисной финансовой политики предприятия» представляет собой улучшение управленческой деятельности предприятия в формировании и реализации финансов, доходов, прибыли, инвестиций и других финансовых средств, в правильной оценке рисков, в своевременном и эффективном выборе стратегии и тактики антикризисной программы, в скором достижении целевого результата по выходу из кризисных ситуаций, не допущению их, а также в постоянном маркетинговом поле и диагностики соблюдения финансовой устойчивости предприятия. (Определение составлено автором).

На основе данного определения можно подробно рассмотреть группу финансовых рисков, связанных с формированием и использованием финансовых ресурсов предприятия. Подобные риски требуют определенной классификации.

Видовое разнообразие финансовых рисков в классификационной системе представлено широко, но следует заметить, что появление новых финансовых технологий, финансовых инструментов, инноваций будут порождать все новые виды этих рисков (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация финансовых рисков (Составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация финансовых рисков предприятия | | |
| **По источникам возникновения** | – Систематический или рыночный риск  – Несистематический или специфический риск | Характеризует вероятность финансовых потерь  Потери от неэффективной деятельности |
| **По видам** | **–**Основные виды рисков предприятия | Параметры дифференциации рисков |
| **По характеризуемому объекту** | – Риск отдельной финансовой операции  – Риск различных видов финансовой деятельности  – Риск финансовой деятельн-ости предприятия в целом | Риск, влекущий экономи­ческие потери; Риск, вле­кущий упущенную выгоду  Риск, связанный с потерей экономической и дополни­тельными доходами |
| **По совокупности исследуемых инструментов** | – Индивидуальный риск  – Портфельный риск | Совокупный риск (кредитный портфель и инвестиционный портфель) |
| **По комплексности** | **–**Простой риск  – Сложный риск | Например, инфляционный  инвестиционный |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация финансовых рисков предприятия | | |
| **По финансовым последствиям** | – Риск, влекущий только экономические потери  – Риск, влекущий упущенную выгоду  – Риск, влекущий как экономические потери, так и дополнительные доходы | Экономические потери, потери выгоды и дополнительных доходов |
| **По характеру проявления во времени** | – Постоянный риск  – Временный риск | Например, валютный  Риск неплатежеспособности  эффективного предприятия |
| **По уровню вероятности реализации** | – Риск с низким уровнем вероятности реализации  – Риск со средним уровнем вероятности реализации  – Риск с высоким уровнем вероятности реализации  – Риск, уровень вероятности реализации которого определить невозможно | Вероятность потери – 10%  Потери – от 10% до 25%  Потери – превышают 25%  Уровень вероятности реализации « в условиях неопределенности» |
| **По уровню финансовых потерь** | – Допустимый риск  – Критический риск  – Катастрофический риск | Не превышает расчетной суммы прибыли  Не превышает расчетной суммы валового дохода  Частичная или полная утрата собственного капитала |
| **По возможности предвидения** | – Прогнозируемый риск  – Непрогнозируемый риск | Риск прогнозируемый в краткосрочном периоде  Полная непредсказуемость |
| **По возможности страхования** | – Страхуемый риск  – Нестрахуемый риск | Возможно внешнее страхование  Отсутствуют предложения по страховым продуктам продукты |

К числу основных видов систематических и несистематических рисков, связанных с финансовыми ресурсами предприятия существуют следующие (рис. 2).

**ВИДЫ ФИНАНСОВ РИСКОВ**

Систематических (рыночных)

Несистематических (специфических)

Процентный риск

Валютный риск

Ценовой риск

Риск снижения финансовой устойчивости

Риск неплатежеспособности

Депозитный риск

Прочие виды рисков

Кредитный риск

Инвестиционный риск

Инновационный риск

Приводит к банкротству

Рисунок 2 – Характеристика основных видов рисков, связанных с использованием финансовых ресурсов предприятия

Таким образом, совершенствование антикризисной финансовой политики предприятия также во многом зависит от выбора конкретного метода оценки рисков и кризисов, определяется наличием информационной базы и уровнем квалификации менеджеров.

О кризисах.

Кризисы могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными): предсказуемые кризисы прогнозируются, неожиданные кризисы бывают следствием просчетов в управлении, результатом природных явлений или экономической зависимости локальных кризисов[[3]](#footnote-3).

Бывают кризисы явные, которые протекают заметно, и латентные (скрытые), протекают незаметно и являются более опасными.

Кризис – это объективность в социально-экономической системе. Возможность эффективно управлять экономической системой может стать стремлением расширять сферу управления (снижать число неуправляемых процессов. И это удается в определенной мере. Возможно, в будущем человечество вообще исключит кризисы из развития социально-экономических систем. Но сегодняшние кризисы характеризуют лишь степень развития человека, дефицит знаний, пробел в управлении.

Таким образом, кризис – это наибольшее усугубление противоречий в организации, угрожающих ее стабильной жизнедеятельности[[4]](#footnote-4).

Причины кризиса делятся на внешние и внутренние, притом, одни связаны с действием внешнеэкономических факторов, другие – с внутренними факторами, с неэффективной стратегией маркетинга, недочетом в производстве и управлении, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, нерезультативным управлением персоналом.

Особое значение отводится такому кризису, как финансовое положение несостоятельности или банкротство.

Институт банкротства является одним из основных компонентов рыночной экономики. С помощью банкротства производится стимулирование результативной деятельности предприятий, организаций, компаний фирм.

«Несостоятельность (банкротство) – это признанное судом арбитража невозможность должника возместить требование кредитора по долгам, обязательным платежам»[[5]](#footnote-5).

Причины возникновения банкротства можно отнести к внешним и внутренним факторам (табл. 2).

К внешним факторам относятся[[6]](#footnote-6):

К внутренним факторам можно отнести[[7]](#footnote-7):

Таблица 2 – Причины возникновения банкротства

|  |  |
| --- | --- |
| **Внешние факторы** | ***Внутренние факторы*** |
| 1) Экономические: наличие экономического кризиса (в мире, стране, регионе, городе), величина дохода и накопления населения, иными словами размер покупательной способности; смена рыночной ориентации потребителей; инфляция и другие. | *1) Материально-техническими факторами являются: уровень технологий, внедрение разработок НИОКР. К этим факторам можно отнести и факторы, связанные со сменой и ремонтом оборудования; механизацией и автоматизацией производства; строительством и реконструкцией; созданием и внедрением новой техники; экономией материальных ресурсов и т.п.* |
| 2) Социальные: демографическая ситуация; культура партнеров и покупателей; религиозные нормы и нравственные притязания и прочие. | *2) К организационным факторам можно отнести совершенствование организационных моментов в производстве, труде и управлении; совершенствование организации контроля качества и организационно-технической подготовки производства; меры по проведению ремонтов и т.п.* |
| 3) Правовые: законы, регулирующие деятельность предпринимателей; налоговое законодательство; законодательство в области иностранных и прочих инвестиций; гарантии на сохранение права на средства производства и соблюдение договоров. |  |
| *4) Природные: наличие существующих климатических условий, изменения состояния природной среды и т.п.* |  |

Если есть возможность восстановления, то вводится одна из реабилитационных процедур (финансовое оздоровление или внешнее управление). Если нет такой возможности, то арбитражным судом организация признается несостоятельной, подлежащей ликвидации. При этом можно продать предприятие другому лицу (организации) и предприятие продолжит работу под управлением другого юридического лица.

Несостоятельность (банкротство) характеризуется тремя отличительными качествами[[8]](#footnote-8): 1) должник не имеет возможности рассчитаться в полной мере по требованиям; 2) не имеет возможности внести платежи, которые он должен заплатить в обязательном порядке (в виде налогов, сборов и прочих взносов в бюджеты соответствующих уровней) в соответствии с законодательством РФ; 3) неплатежеспособность признана банкротством исключительно после констатации арбитражным судом присутствия признаков банкротства должника, которые имеют основания для применения к нему процедуры, предусмотренной законом.

Кризисы оказывают влияние и на предприятия нефтегазового сектора.

Следует отметить основные особенности у данных организаций в условиях кризиса. Основные причины их возникновения, на которые необходимо воздействовать для преодоления кризисов:

– падение цен на нефть в 2020 году в два-три раза от уровней начала года бьет по доходам со стороны предложения, а пандемия – со стороны спроса, который сократился ориентировочно на 20%.

– во втором полугодии 2020-го и в 2021-м году все увидят по всему миру волну банкротств и распродаж малых и средних нефтяных компаний. Что уже можно наблюдать в отношении добычи сланцевой нефти в США, очевидно, что крупные, или просто более успешные игроки не замедлят воспользоваться возможностью нарастить свои активы за счет разорившихся.

В худшем положении находятся компании с высокой себестоимостью добычи, большой кредитной нагрузкой, без «подушки ликвидности», которая помогла бы пережить кризисный период.

Текущий кризис – третий масштабный шок, который переживает отрасль после ценовых шоков 2008 и 2016 годов. Подобные события начинают не только чаще происходить, но с каждым разом они несут больше рисков и ставят в развитии экономики более сложные задачи.

В финансовой части плана следует пересмотреть подходы к уровню закредитованности, который в кризисные времена может оказаться тягостным фактором риска. Благополучные, в этом отношении, компании задумаются над тем, как понемногу снизить кредитную нагрузку. Для этого придется уменьшить финансовые потоки, что вызовет снижение уровня риска и уменьшение инвестиций.

Для преодоления неплатежеспособности организаций существуют различные процедуры банкротства.

Федеральным законом № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» дается определение наблюдения, которой является процедурой по банкротству[[9]](#footnote-9).

Особое значение отводится процедуре диагностики банкротства, основные методы которой рассмотрим далее, однако следует заметить, что существует антикризисная поддержка предприятия государства и бизнеса.

## 1.2 Методика диагностики и прогнозирования финансового развития предприятия в системе антикризисного управления

Своевременное распознавание признаков и природы кризиса, восстановления платежеспособности составляют суть целей диагностики в антикризисном управлении.

Любое предприятие – система, состоит из взаимосвязанных элементов, связей, отношений и представляет собой их целостность. Система может находиться в устойчивом или в неустойчивом состоянии, процессы развития систем цикличны и не все управляемы. Появление сложности организации и производства требует реконструкции управления, его опережающего развития.

Управление сложными системами производства наперед является антикризисным на всех этапах функционирования и развития (рис. 3).

Фаза 1

Фаза 2

Фаза 3

Фаза 5

Фаза 4

Кризис лидерства

Кризис контроля

Молодая компания

Кризис автономии

Кризис от бюрократизма

Возраст организации

Зрелая компания

Развитие посредством созидания

Развитие посредством

управления

Развитие посредством

делегирования полномочий

Развитие посредством

координации

Развитие посредством

сотрудничества

Кризис синергии

Рисунок 3 – Модель жизненного цикла организаций по Грейнеру[[10]](#footnote-10)

На рисунке 3 показаны четыре фазы развития предприятия, компании, организации. Все фазы развития (каждый возраст компании) имеют свойственные им кризисы. Таким образом, антикризисные мероприятия можно строить в соответствии с жизненным циклом предприятия.

Умение предвидеть, распознать приближающийся кризис должно определять эффективность управленческих решений.

Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику, предупреждение[[11]](#footnote-11).

Особенностью антикризисного управления является дефицит времени на принятие решения и на реализацию антикризисных процедур.

Система антикризисного управления обладает свойствами, которые придают особенный механизм управлению:

– гибкость и адаптивность,

– способность к диверсификации, к своевременному ситуационному реагированию,

– эффективно использовать потенциал предприятия и неформальные методы управления. Эти особенности механизма антикризисного управления обусловлены и задачами, которые решает диагностика: Объектом диагностики, помимо самой социально-экономической системы, могут быть и ее элементы (рис. 4)[[12]](#footnote-12).

Эффективность диагностики выше тогда, когда определена следующая последовательность этапов ее выполнения[[13]](#footnote-13):

**ДИАГНОСТИКА**

**Объект** – социально-экономическая система (предприятие) И ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ

**Цель –** своевременное распознавание признаков и природы кризисов, преодоление его нежелательных последствий, локализация кризиса, использование элементов исследования как меры превентивной санации, восстановление платежеспособности.

**Последовательность этапов диагностики кризиса:**

**\*** установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объекта;

\* выявление отличий диагностируемого объекта от объекта своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми;

\* определение допустимых отклонений от базовых показателей;

\* разработка методики институциональных норм в качестве базовых показателей

Рисунок 4 – Диагностика как элемент системы   
антикризисного управления

Первый этап – нахождение принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;

Второй этап – обнаружение отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми;

Третий этап – установление допустимых отклонений от базовых показателей;

Четвертый этап – разработка методики вырабатывания институциональных норм в качестве базовых показателей.

Имеются разнообразные стратегии антикризисного управления, в зависимости от целей, но для каждой из них важно своевременное распознавание кризисной ситуации, определение причин, симптомов и факторов кризиса. Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению предприятия, принятию радикальных мер, восстанавливающих его платежеспособность.

«По мнению некоторых авторов, для предприятий, достигших стадии развития и подъема в своем жизненном цикле, экономическая сторона кризиса, и, необходимость диагностики, выражается в дефиците денежных средств. Но этот подход не учитывает индивидуальные особенности жизненного цикла предприятия, в котором возможны кризисы, обусловленные процессом развития и роста, возрастом и размерами организации»[[14]](#footnote-14).

Особенность антикризисного управления проявляется в объединении в систему диагностики: 1) предупреждения, 2) преодоления кризиса, 3)стратегии реструктуризации и 4) применения нестандартных методов в управлении персоналом..

Диагностика – это оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом финансово-экономическом состоянии,[[15]](#footnote-15).

Следовательно, можно сделать вывод, что диагностика – категория антикризисного управления, обладающая специфическим порядком связей, структурой, функциями, целью которой является своевременное распознавание признаков и природы кризиса, а также локализация нежелательных его воздействий.

Имеется несколько подходов в прогнозировании несостоятельности. В первой группе существуют подходы, базирующиеся на расчете финансовых коэффициентов: Z-коэффициент Альтмана, коэффициент Таффлера и прочие. Во второй группе – походы основываются на сравнении данных по компаниям-банкротам (они сравниваются с показателями исследуемого объекта).

В первом подходе, который достаточно эффективен при прогнозах несостоятельности, существуют три недостатка: 1) постоянно имеют задержки при публикации своей отчетности, и, поэтому реальные показатели часто недоступны; 2) в имеющихся данных могут быть «неточности», оправдывающие деятельность и состояние таких компаний; 3) многие рассчитанные показатели могут свидетельствовать о плохом финансовом положении, тогда как другие показатели наоборот свидетельствуют о финансовой устойчивости. Все эти недостатки затрудняет оценку реального положения компании.

Второй подход также обладает своими недостатками. В ходе последних десятков лет было опубликовано большое количество списков компаний-банкротов, многие из которых включают в себя десятки показателей, что затрудняет работу с ними в плане сравнения. Одной из попыток снизить размер этих недостатков является балльный метод оценки (А-счет Аргенти).[[16]](#footnote-16)

Рассмотрим основные из моделей, используемых в анализе вероятности банкротства.

Например, 1) двухфакторная модель имеет основание в виде двух показателей, отражающих зависимость вероятности несостоятельности.

Необходимо отметить, что применение данной модели в России не всегда целесообразно, так как темп инфляции у нас выше, циклические движение иные, кроме этого совершенно разные уровни использования средства и материалов и трудовых ресурсов, совершенно отличные от зарубежья налоги. Поэтому нельзя необдуманно применять формулу двухфакторной модели в российской практике[[17]](#footnote-17).

2) Методика расчета индекса кредитоспособности Э. Альтмана.

Часто для анализа вероятности несостоятельности используют Z-модели, предполагающие расчет кредитоспособности (табл. 3).

Таблица 3 – Модели вероятности несостоятельности компаний

|  |  |
| --- | --- |
| **Z – модели, R – модели** | **Преимущества и недостатки** |
| Одной из простейших из этого вида моделей является **двухфакторная,** для которой берут два показателя, которые, по мнению Э. Альтмана, наибольшим образом влияют на вероятность несостоятельности:  1. коэф­фициент покрытия (общей ликвидности);  2. мультипликатор собственного капитала.  Формула имеет вид:  Z = -0,3877 – 1,0736 Кп+ 0,579Кфз, (1)  где Кп – коэф­фициент покрытия (общей ликвидности);  Кфз, – мультипликатор собственного капитала.  У всех организаций, где Z = 0, вероятность несостоятельности составляет 50%. Если Z < 0, то возможность банкротства ниже 50%, продолжая падать по мере снижения Z. Если Z > 0, то вероятность несостоятельность выше 50% и растет с увеличением Z. | Преимущество предоставленной модели заключается в том, что ее можно использовать, когда данных недостаточно, однако при использовании данной модели не обеспечивается высокая точность прогнозиро­вания несостоятельности, так как не учитывается влияния прочих факторов, таких, как рента­бельность, фондоотдача, деловая активность и др. |
| Альтман предложил **модель, состоящую из пяти факторов.** Эти показатели и были включены им в линейную дискриминантную функцию:  Х1 – частное от деления собственного оборотного капитала на валюту баланса;  Х2 – рентабельность активов (частное от деления перераспределенной прибыли на валюту баланса);  Х3 – величина доходности активов;  Х4 – частное от деления собственного и заемного капитала;  Х5 – коэффициент оборачиваемости активов (частное от деления выручки на сумму активов).  Модель Альтмана получила вид:  Z5 = 1,2\*Х1+1,4\*Х2+3,3\*Х3 +0,6\*Х4 +1,0\*Х5,  (2)  где Х1, Х2, Х3, Х4, Х5 – рассчитанные данные в виде долей единиц. | В ходе расчета индекса Альтман провел исследование 66 организаций, 50% которых стали банкротами в период между 1946 и 1965 гг., а вторая половина функционировала достаточно успешно, и рассчитал 22 показателя, полезных для оценки возможной несостоятельности. Из этих коэффициентов им были отобраны пять самых значимых. |
| Для закрытых акционерных обществ и организаций, которые не выставляют свои акции на рынок, необходимо использовать следующую Альтмановскую формулу[[18]](#footnote-18): | Этот подход обладает достаточно высокой точностью прогноза: на один год точность равна 95%, на |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| **Z – модели, R – модели** | **Преимущества и недостатки** |
| Z = 0,7\*Х1+0,8\*Х2+3,1\*Х3+0,4\*Х4+1,0\*Х5, (3)  где Х4 –показатель, представляющий собой частное от деления суммарной стоимости акций к величине краткосрочных обязательств.  Сравнение в данном случае идет с числом 1,23:  если Z<1,23, то возможность несостоятельности значительная;  если Z> 1,23, то возможность несостоятельности низкая. | два года – около 80%, что также является одним из преимуществ данного подхода. |
| Четырехфакторная модель Р. Тафлера.  При разработке своей модели Р. Тафлер пользовался следующими условиями: в ходе первой операции рассчитывал 80 отношений по данным компаний-банкротов и нормальных предприятий. Объединив затем коэффициенты и сводя их, получил модель, которая достаточно точно воспроизводила финансовые состояния компаний.  Модель имеет следующую форму[[19]](#footnote-19):  Z = C0+C1\* Х1+C2\* Х2+C3\* Х3+C4\* Х4, (4)  где: Х1 – частное от деления прибыли на текущие обязательства (53%)  Х2 – частное от деления текущих активов на общую сумма обязательств (13%)  Х3 – частное от деления текущих активов на общую сумму активов (18%)  Х4 – отсутствие интервала кредитования (16%)  C0,...C4 – проценты в скобках – пропорции модели.  Для повышения значения моделей предлагается пере­водить Z-показатель в PAS-коэффициент, который позво­ляет следить за деятельностью предприятий во времени. | Позитивной стороной такой операции, как отмечает Родионова Н.В.[[20]](#footnote-20), является возможность рассматривать главные показатели отчета о финансовых результатах и баланса в едином представительном соотношении.  Таким образом, проведя расчет PAS-коэффициента, можно легко провести оценку финансового риска, связанного с данным предприятием, после чего использовать различные варианты сделок.  Этот подход позволяет использовать «рейтинг риска» для выявлений в будущем скрытых рисков. |
| Модель «R» Иркутской государственной экономической академии.  Учеными ИГЭА была поставлена под сомнение возможность эффективного использования моделей вероятности банкротства Э. Альтмана в условиях российской экономики.  Ученые предложили свою четырехфакторную модель вероятности несостоятельности (модель R), имеющую | Проведенный предварительный анализ отчетов 16 функционирующих и семи закрытых предприятий позволил получить результат, на основе которого был сформулирован |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| **Z – модели, R – модели** | **Преимущества и недостатки** |
| следующий вид:  R = 8,38\*К1+К2+0,054\*К3+0,63\*К4, (6)  где: К1 – оборотные активы/сумма активов;  К2 – размер чистой прибыли/ величина собственного капитала;  К3 – размер выручки/суммарная стоимость актива;  К4 – размер чистой прибыли / величина интегральных затрат. | вывод, что использование двухфакторной и пятифакторной моделей Альтмана не дает точных результатов в России из-за несоответствия данных моделей российским условиям[[21]](#footnote-21). |

Наиболее часто, как отмечает Попов Р.А., бывают использованы Альтмановские модели, состоящие из многих факторов.[[22]](#footnote-22)

Величину вероятности банкротства организаций для публичных обществ можно оценивать по показателям таблицы 4.

Таблица 4 – Размер вероятности банкротства (модель Альтмана)

|  |  |
| --- | --- |
| **Значение Z** | **Вероятность банкротства** |
| Менее 1,81 | Очень высокая |
| От 1,81 до 2,7 | Высокая |
| От 2,7 до 2,99 | Вероятность невелика |
| Более 2,99 | Вероятность ничтожна, очень низкая |

Возможность несостоятельности компании в соответствии с показателем «Модели R» можно определить по данным таблицы 5[[23]](#footnote-23).

Таблица 5 – Возможность несостоятельности компании в соответствии с показателем «Модели R»

|  |  |
| --- | --- |
| **Значение R** | **Вероятность банкротства, %** |
| Меньше 0 | Максимальная (90-100%) |
| От 0 до 0,18 | Высокая (60-80%) |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| **Значение R** | **Вероятность банкротства, %** |
| От 0,18 до 0,32 | Средняя (35- 50%) |
| От 0,32 до 0,42 | Низкая (15-20%) |
| Больше 0,42 | Минимальная (до 10%) |

С помощью этой модели существует возможность спрогнозировать вероятность несостоятельности анализируемой компании на три квартала вперед с точностью прогноза до 81% и более.

Положительной чертой применения модели в практике является тот факт, что осуществление прогноза вероятности несостоятельности может быть проведено для организаций и предприятий любой организационно-правовой формы и отрасли.

Однако с другой стороны, следует отметить, что не все методы используемые, все это зависит именно от выбранной методики оценки вероятности банкротства[[24]](#footnote-24).

А также, следует отметить, что перечисленные выше методики не всегда могут подойти для оценки вероятности банкротства нефтяных компаний.

Банкротство крупных нефтегазовых компаний, таких, например, которые занимаются добычей, переработкой и оптовыми поставками нефти и нефтепродуктов, является особым процессом. Чаще всего ликвидация нефтяных компаний происходит по инициативе их руководства. Основная причина – неспособность расплатиться с долгами по кредитам. Однако в российской и мировой практике были случаи, когда инициатива банкротства приходила от самих кредитных организаций и даже от государственных служб.

Нефтяной бизнес, в принципе, зависим от многих экономических и политических факторов. Не секрет, что страны по добыче нефти в последние годы специально искусственно снижают цены на «черное золото», в целях сохранения и продвижения рынка продажи собственного сырья. К тому же, Соединенные Штаты Америки начали активно добывать нефть из сланца и продавать его в азиатские, южноамериканские, европейские страны. Этот факт также снизил стоимость одного барреля за нефть. Правда, эксперты прогнозируют рост цен на нефть в ближайшие 2-3 года.

Несмотря на оптимистические прогнозы, за время, пока сырье хотя бы немного вырастет в цене, в России, как, впрочем, и во всем мире успеют обанкротиться многие нефтяные компании. При этом необходимо как можно раньше обратиться за помощью к специалистам для анализа финансовой деятельности организации по добыче и переработке нефти, чтобы при неудовлетворительной оценке заявить о начале процедуры банкротства.

Практический анализ, рассмотренных выше, методик и моделей прогнозирования и оценки банкротства, проведенный в данном исследовании позволил сделать следующие выводы:

– во-первых, большинство рассмотренных методик способны идентифицировать только один определенный вид кризиса в компании (в основном лишь финансовый, без учета экономического и управленческого);

– во-вторых, модели не учитывают важные аспекты оценки вероятности банкротства – специфику компаний и отрасли в целом;

– в-третьих, большинству методик и моделей характерно получение оценок моментного характера, не учитывающего динамический фактор вероятности наступления банкротства;

– в-четвертых, сравнение практических результатов некоторых моделей и методик между собой дают противоречивые выводы, что в свою очередь приводит к необъективности принимаемых решений.

Для решения обозначенных выше проблем возможно принятие отдельных мер по совершенствованию методов оценки банкротства предприятий нефтегазового сектора, что и будет осуществлено в ходе дальнейшей работы, а именно следует:

1. Пересмотреть включаемые в модель критерии оценки, позволяющие дать более точный результат в анализе близости предприятия к состоянию банкротства;

2. Провести корректировку весов в системах комплексного коэффициентного анализа путем увеличения выборки и группировки компаний по отраслевым признакам;

3. Увеличить количество используемых методик и методов при проведении «экспресс-анализа» конкретной компании, фирмы;

4. Сократить интервальность проводимых аудитов в области оценки вероятности банкротства компании, чтобы, получая дискретные данные, можно было отследить момент ухудшения финансового состояния предприятия и принять необходимые меры по стабилизации его производственно-хозяйственной деятельности.

В рамках досудебного регулирования несостоятельности, являются[[25]](#footnote-25): определение признаков кризисного состояния и его количественную оценку;

Основным результатом процедуры диагностики в данном случае будет являться вывод о существовании возможности несостоятельности и целесообразности более глубоко оценивать и разрабатывать прогнозы в определенных направлениях.

## 1.3 Механизм, инструменты и политика антикризисного финансового управления предприятием

В развитии каждого предприятия существует вероятность наступления кризиса. Кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочная кризисная обстановка не меняют сущности предприятия как производителя товара и прибыли, она может быть устранена с помощью оперативных мероприятий.

Экономический кризис неэффективного предприятия приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление и нейтрализовать.

В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, где решающее значение имеет стратегия управления. Очевидная неизбежность кризиса в стратегии антикризисного управления главное внимание уделять проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него[[26]](#footnote-26).

Поиск путей выхода из экономического кризиса следующий:

– устранение причин, способствующих его возникновению;

– проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды деятельности предприятия, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации;

– проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту, на основе которой выясняются причины кризисного состояния предприятия.

– точная, комплексная и своевременная диагностика состояния деятельности предприятия – это первый этап в разработке стратегии антикризисного управления.

Наряду с анализом внешней среды менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах[[27]](#footnote-27) (табл. 6)

Таблица 6 – Стратегия предприятия в пяти направлениях

|  |  |
| --- | --- |
| **АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ** | |
| 1) Эффективность текущей стратегии. | Определить:  – место предприятия среди конкурентов,  – границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется,  – функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. |
| 2) Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. | Самый эффективный способ оценки стратегического положения компании – SWOT-анализ. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы и возможностям, обеспечивающие защиту от угроз. |
| 3) Конкурентоспособность цен и издержек предприятия. | Выяснить как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. Здесь используется стратегический анализ издержек. |
| 4) Оценка прочности конкурентной позиции предприятия. | Оценка конкурентоспособности предприятия оценивается по важным показателям (качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла и др.) |
| 5) Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. | Менеджеры изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и назначают мероприятия, на чем надо сосредоточить внимание. |

Следующим, не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы его целей.

Процесс стратегического планирования заканчивается определением методов стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование). Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов[[28]](#footnote-28).

Тактические мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими (рис. 5).

**МЕРОПРИЯТИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

укрепление дисциплины и т.д.

сокращение расходов

закрытие подразделений

сокращение персонала

уменьшение объемов

производства и сбыта

активные маркетинговые исследования

повышение цен на продукцию

выявление и использование внутренних резервов

модернизация

привлечение специалистов

получение кредитов

поддержка государством и бизнесом (этой же отрасли)

\*Примечание: квадрат пунктиром- поддержка бизнеса

Рисунок 5 – Перечень мероприятий антикризисного  
 управления (составлено автором)

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать, чтобы уменьшить сопротивление до минимума или устранить. На стадии реализации антикризисной стратегии руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникшие обстоятельства.

Последним этапом антикризисного стратегического управления являются оценка и контроль выполнения стратегического плана, который направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

Таким образом, в соответствии с вышеизложенным общая схема антикризисного стратегического управления предприятием представляется следующей (рис. 6)[[29]](#footnote-29).

Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии

Пересмотр миссии и системы целей предприятия

Оценка и контроль результатов антикризисной стратегии

Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии

Реализация выборной антикризисной стратегии

О

Б

Р

А

Т

Н

А

Я

С

В

Я

З

Ь

***1-я стадия***

Антикризисное стратегическое планирование

***2-я стадия***

Тактическое планирование

Рисунок 6– Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении

В кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в строго ограниченный срок. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала[[30]](#footnote-30).

Алгоритм антикризисного управления представлен на рис. 7 [[31]](#footnote-31).

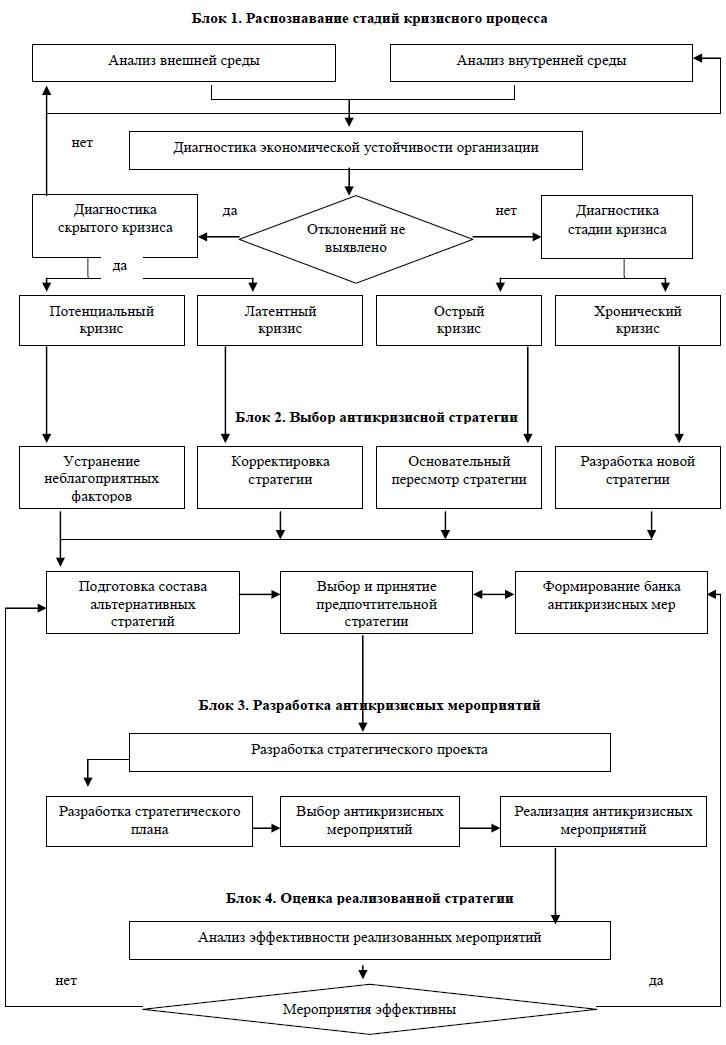


Рисунок 7 – Алгоритм антикризисного управления

Алгоритм антикризисного управления включает в себя несколько блоков последовательных действий, а именно:

– первый – распознавание стадий кризисного процесса, здесь проводится анализ внешней и внутренней среды, диагностика кризиса;

– второй – выбор антикризисной стратегии, в этом блоке происходит разработка новых стратегий (о чем будет изложена авторская модель, как одна из антикризисных мер), далее происходит выбор и принятие предпочтительной стратегии;

– третий – разработка антикризисных мероприятий, важность этого блока состоит в том, что на этом этапе выполняется не только разработка, но и реализация антикризисных мероприятий;

– четвертый – оценка реализации стратегии: в этом блоке антикризисной программы оценивается эффективность реализованных мероприятий.

Таким образом, мероприятия всех блоков позволяют результативно спланировать управленческие решения менеджеров предприятия по выходу из кризиса.

Если не проведена четкая формулировка причин, которые вызвали кризис в организации, компании, фирме, если они не были осознаны, то нет смысла начинать разработку мер по антикризисному управлению предприятием.

Таким образом, тактика и стратегия предприятия по выходу из кризиса приведена на рис. 8 [[32]](#footnote-32).

Работа менеджмента в процессе реализации выбранных стратегий финансового оздоровления должна включать в себя мероприятия по выполнению перечисленных ниже задач[[33]](#footnote-33), необходимо: провести заключительную оценку выработанных антикризисных стратегий; широко довести идею новых стратегий и смысл цели до исполнителей; привести в соответствие все ресурсы с реализуемыми антикризисными стратегиями; провести мероприятия по реструктуризации организационных структур.

**Тактика и стратегия предприятия**

**Защитная**

**Наступательная**

Сокращение расходов предприятия

Сокращение производства и сбыта продукции

Активный маркетинг, высокие цены на продукцию

Совершенствование управления предприятием

Сокращение персонала

Закрытие

подразделений

Использование резервов предприятия

Модернизация основных фондов

**Мероприятия по выходу из кризиса**

**Оперативные**

Устранение убытков

Выявление резервов

Кадровые изменения

Кредиты, отсрочка платежей, укрепление дисциплины

**Стратегические**

Анализ, оценка и состояние предприятия и его потенциала

Повышение доходов, инновации

Производственные программы выхода из кризиса

Расширение бизнеса взаимовыгодное за счет малых предприятий (1+5, 10) в пределах одной отрасли

**Мероприятия**

по отраслевому расширению крупного бизнеса за счет малых предприятий и наоборот малых за счет крупных в пределах одной отрасли по принципу русского франчайзинга (т.е. дешевле)

Введение структурного финансирования

Примечание: квадрат пунктиром – авторское дополнение (новизна) в наступательной части антикризисной тактики и стратегии предприятия. Предприятие сначала помогает, потом собирает кураторские выплаты по принципу легкого франчайзинга, и тем улучшает свое финансовое состояние и деятельность.

Рисунок 8 – Тактика и стратегия предприятия по выходу из кризиса

Далее в работе все перечисленные выше меры буду применяться в исследуемой организации нефтегазового сектора.

В целом на основе проведенного в работе исследования можно сделать следующий вывод, что причины и последствия кризисов разнообразны, и что «кризис» – это не всегда плохо. Возможно, именно кризис может стать толчком к дальнейшему развитию, но в любом случае кризисом необходимо и целесообразно управлять.

Отметим, что в области защитного стратегического направления целесообразно использование и применение структурного финансирования в крупных компаниях, что включает в себя централизацию финансового подкрепления, в первую очередь, тех подразделений, которые нуждаются в дальнейшем продвижении, а не задерживают неиспользованные деньги у себя, что позволит экономить время в экономическом процессе и эффективно использовать финансовые ресурсы.

**Крупное нефтегазовое предприятие**

**Антикризисная ПОДДЕРЖКА государства и бизнеса (между собой) в пределах одной отрасли**

финансовая технологическая техническая консалтинговая

товарная

комплексная

МСП (малые и средние предприятия)

МСП

МСП

МСП

Выплаты % кураторство «1+5 или 10»

Поддержка

Кураторство

Рисунок 9 – Модель антикризисной поддержки бизнеса между собой (в пределах одной отрасли) в виде кураторства, как новая антикризисная мера (авторская разработка)

На рисунке 1.13 показана сама модель антикризисной поддержки предприятий по принципу кураторства бизнеса между собой, которое включают в себя поддержку (финансовую, технологическую, техническую, консалтинговую, комплексную и др.) не только государства, но и бизнеса между собой в пределах одной отрасли, чтопозволяет на взаимовыгодной основе сохранить экономическую и финансовую устойчивость предприятий крупного и малого бизнеса к кризисным явлениям.

В данной модели могут участвовать от 5 до 10 экономических агентов. Антикризисная поддержка предприятия может быть как государственной, так и отраслевой (бизнес поддерживает бизнес), частичной, по направлениям деятельности, комплексной. Кураторство может осуществляться «успешных» над «начинающими» или «крупных» над «малыми» и «средними». Механизм данной модели может быть простым и сложным, краткосрочным и долгим, в зависимости от договоренностей сторон.

Поддержка – «вместе, сообща выиграем и победим кризис». Каждое крупное предприятие в условиях прогнозируемого кризиса может выбрать наступательную стратегию и тактику борьбы с любым кризисом. В данном случае, если предприятие задолго до кризиса задумает освободиться от ряда технических, технологических, консалтинговых процедур, но укрепить свои позиции извне, оно делает наступательный шаг – расширение своего бизнеса за счет малого предпринимательства, которым, во-первых, нелегко, особенно тем, кто только начинает свою деятельность. Здесь нужны теоретические и практические навыки ведения бизнеса, и финансовая, и технологическая или, вообще, комплексная поддержка. Крупное предприятие приглашает от трех до пяти, десяти малых предприятий и на основе договорных связей начинает курировать ими в своей отрасли из области финансовой, технологической, технической, консалтинговой, товарной или, вообще, комплексной поддержки (по принципу построения бизнеса «1+5 или 10». Потом, когда каждое малое предприятие заработало в полную силу за определенный период времени, оно начинает делиться прибылью со своим помощником, согласно договора за оказанную ранее взаимовыручку по принципу «русского франчайзинга» (выплачивать не 12% от прибыли, как в зарубежном франчайзинге, а намного ниже). Следовательно, выгода будет не только обоюдная в бизнесе, от этого выиграет российская экономика, сохранит малые предприятия, рабочие места, полнит бюджет. Это – феномен для актуальной российской экономики, не рассыпаться и обанкротиться, а наоборот объединиться и выжить, такова должна быть политика, в том числе, финансовая, каждого предприятия в отдельности и в целом всей экономики.

Речь идет о малых нефтяных компаниях, которые пришли на разработку новых месторождений, рискуют в своем бизнесе, уходят, не добившись результата. Кураторство крупного бизнеса поможет им реализовать свои планы, отдача состоится позже, когда малое предприятие под крышей крупного добьется результатов (проценты оплачиваются по контракту с взаимной выгодой, ведь, по сути, малое предприятие получило комплексный кредит кураторства, в виде консалтинга, техники, финансов и др. или частичную помощь).

Одним из главных видов кризиса является финансовый кризис, существует множество различных факторов, которые влияют на стабильность платежеспособности организации.

Для преодоления неплатежеспособности организаций существуют различные процедуры банкротства, которыми занимаются арбитражные управляющие, это может быть: процедура наблюдения, внешнее управление, финансовое оздоровление, конкурс и мировое соглашение, или антибанкротство из тактики и стратегии «наступления» – авторское предложение взаимозащиты как антикризисной меры.

Существует большое количество методов, как диагностики несостоятельности предприятия, так и методов вывода предприятия из сложного финансового положения, но главной задачей остается выбор верного решения и правильное использование его на практике в целях вывода предприятия из кризисного положения или предотвращение несостоятельности и банкротства.

Далее в работе проанализируем состояние исследуемой отрасли, а также конкретного предприятия.

**2 Анализ практики антикризисного финансового управления в организациях нефтегазового сектора России**

## 2.1 Анализ финансового состояния нефтегазового сектора и его влияние на финансовую устойчивость компаний отрасли

Финансовое состояние нефтегазового сектора оказывает огромное влияние на финансовое состояние не только компаний в данной отрасли, но и многих компаний в других секторах российской экономики. Поэтому важным является проведение анализа финансового состояния данного сектора. Финансовое состояние организаций нефтегазового сектора России определяется мировыми ценами на нефть. Рассмотрим мировой рынок нефти.

Средняя цена на нефть сорта «Brent» в прошлом 2019 году составила более 64 долларов за баррель. На текущий момент предельным производителем являются производители сланцевой нефти в США. Верхняя граница окупаемости для них, по разным оценкам, составляет около 50–60 долларов за баррель[[34]](#footnote-34).

По данным Международного валютного фонда, бюджеты большинства стран – участниц ОПЕК, балансируются при уровне цен на нефть выше 80 долларов за баррель.

Масштаб распространения коронавирусной инфекции является на данный момент самым острым фактором неопределенности.

Кратко рассмотрим показатели, характеризующие деятельности основных нефтегазовых компаний России в последние три года.

Общую оценку финансового состояния нефтегазового сектора России может рассчитать комплексный показатель надежности/эффективности (КПНЭ) (для самых крупных предприятий нефтегазовой отрасли).

**СПРАВКА**

|  |  |
| --- | --- |
| *О деятельности нефтегазовых компаний* | |
| Самые высокие темпы роста активов за период показала «Роснефть» – 26,3% (14,4% за 2019 г.). Ранее компания приобрела холдинг «САНОРС» (ЗАО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»), а в 2016 г. «Башнефть». Заметный рост активов также произошел в 2016 г. у «Татнефти», но связано это с приобретением контроля над ПАО «Банк ЗЕНИТ» (в 2018 г. доля увеличилась еще до 71,12%). Банковские кредиты в консолидированной отчетности на конец 2019 г. составляли 193 млрд. руб.  Традиционно лучший уровень достаточности капитала у «Сургутнефтегаза» (88% на 2019 г.), затем идет «Газпром» (68%) и «Татнефть» (65%), худший у «ННК» (26%), при этом у лидера нефтедобычи («Роснефть») обеспеченность собственными средствами составила 34%.  Лидер по объему выручки Группа Газпром (6,11 трлн. руб.), на втором месте «Лукойл» (4,74 трлн. руб.), замыкает тройку «Роснефть» (4,13 трлн. руб.), но по показателю EBITDA «Роснефть» обходит «Лукойл», при чем существенно, разница составляет 547 млрд. руб. (с эффектом от зачета предоплат за поставки нефти (134 млрд. руб.). Такая ситуация складывается преимущественно за счет больших расходов «Лукойла» на приобретение нефти, газа и продуктов их переработки за рубежом. | У Группы «Газпром» на протяжении всего анализируемого периода отмечается снижение EBITDA при росте выручки, при этом EBITDA «Газпром нефти» только растет. Аутсайдеры по показателю EBITDA: «ННК» и «Русснефть».  В целом за анализируемый период у рассматриваемых компаний прослеживается четкая негативная динамика свободного денежного потока, отрицательный FCF в 2019 г. показала «Газпром нефть», у «ННК» показатель на уровне около нуля. Положительная динамика наблюдалась только у «Новатэка» и «Лукойла». Обе компании снижали капитальные затраты, а у «Новатэка» еще и рос операционный денежный поток. В 2018 г. «Лукойл» пересмотрел инвестиционную программу в сторону увеличения объемов эксплуатационного бурения, так по итогам первого полугодия 2019 г. капитальные расходы увеличились на 2,5% относительно аналогичного периода 2018 года, при этом на разведку и добычу расходы увеличились на 8,5%. (в результате завершения инвестиционной программы по модернизации НПЗ общий рост расходов оказался не столь стремительным). |

Рисунок 10 – Справка о деятельности нефтегазовых компаний

Если говорить о финансовой устойчивости предприятий нефтедобычи, то обеспеченность оборотными средствами этих бизнес-структур на протяжении последних лет находилась на довольно стабильном уровне и составляла 50-60%, что является одним из лучших отраслевых показателей в России.

**СПРАВКА**

|  |  |
| --- | --- |
| *О долгах нефтегазовых компаний* | |
| Самым большим долгом среди российских нефтегазовых компаний обладает «Роснефть», на конец 2018 г. ее обязательства по кредитам и займам составили 3,59 трлн. руб., по итогам первого полугодия 2019 г. задолженность немного снизилась (до 3,44 трлн. руб.), показатель долг/EBITDA (для расчета по итогам первого полугодия 2017 г. значение EBITDA было приведено к годовому показателю) находится с 2017 г. ниже индикативного уровня (3,0), а чистый долг/EBITDA ниже 2,0.  У «Газпрома» по итогам 2018 г. долг снизился на 17,8%, а в первом полугодии 2019 г. снова увеличился до 3,07 трлн. руб. (+8,6%), чистый долг при этом остался неизменным – 1,79 трлн. руб. Худшие показатели у «Русснефти» и «ННК», но у «Русснефти» на анализируемом отрезке наблюдается значительное улучшение показателей долговой нагрузки ─ в 2018 г. | Компания «Русснефть» конвертировала долг перед контролирующим акционером в капитал и реструктурировала задолженность перед основным внешним кредитором, увеличив срок погашения обязательства на 3 года до 2026 года незначительно увеличив процентную ставку.  Всего у 4-х из 10-ти крупнейших нефтегазовых Компаний России в структуре капитала не присутствует (напрямую или опосредованно) государство. Это «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «Русснефть» и «ННК», при этом доля последних двух в объеме добычи РФ несравнимо мала. После продажи «Роснефти» принадлежащего Государству пакета акций «Башнефти» вероятна дальнейшая консолидация сектора в руках государства. |

Рисунок 11 – Справка о долгах нефтегазовых компаний

Таким образом, можно сделать вывод, что хотя развитию нефтегазовой отрасли и препятствуют различные факторы, она находится в достаточно устойчивом положении и имеет нормальное финансовое состояние.

## 2.2 Проблемы и кризисное положение предприятий нефтегазового сектора в современных условиях

2019 год был достаточно сложным для российского нефтегазового сектора. Предприятия столкнулись с продолжением санкций со стороны Запада, однако жесткие экономические рамки и запреты не смогли разрушить ключевую отрасль российской добывающей промышленности – компаниям удалось перейти на работу в режиме импортозамещения.

Одним из самых грандиозных проектов последних лет стал «Ямал СПГ» компании «Новатэк» – завод по производству сжиженного природного газа в Арктике, «Новатэку» удалось не только реализовать один проект, но и запустить подготовительные работы по второму заводу. Проект уникален для страны, это всего лишь второй завод по производству СПГ, первый – запущен «Газпромом» на Сахалине, который не обладает значимыми производственными объемами.

Главной проблемой, с которой столкнулась нефтегазовая отрасль страны, имела политический контекст. Главной жертвой стал известный проект «Северный поток-2», столкнувшийся с волной препятствий. После окончания строительства «Газпром» не только сможет увеличить объемы экспорта, но и обеспечить высокую гарантию бесперебойной подачи газа в Европу. В то же время США активно осваивают европейский рынок, предлагая свой СПГ. Санкции, которые непосредственно подрывают сроки сдачи проекта, говорят лишь о том, что Америка не хочет видеть на потенциально привлекательном рынке конкурента. Однако достижения российских производителей в нефтегазовой отрасли, увеличение поставок и запуск новых проектов с высокими инвестиционными вложениями говорят о прочной позиции лидеров нефтегазового сектора России[[35]](#footnote-35).

Еще одним достижением в негласном противостоянии с США стали результаты соглашения ОПЕК по сокращению объемов добычи нефти. Несмотря на то, что США не прекратили наращивать объемы добычи сланцевой нефти, странам-участницам соглашения OPEC удалось добиться стабилизации цен на нефть на уровне 60 долларов за баррель и более. До заключения сделки многие эксперты говорили о том, что в ближайшие 20 лет цены на нефть выше, чем 50 долларов за баррель, не поднимутся. Вопреки скептикам, благодаря соглашению удалось достичь баланса спроса и предложения, – именно его дисгармония привела к грандиозному падению цен на нефть.

Избыток предложения сократился более чем в 2 раза. Наибольшие сокращения по объемам добываемой нефти пришлись на Саудовскую Аравию и Россию, крупнейших мировых экспортеров нефти.

На современном этапе развития предприятий нефтегазового сектора достаточно актуально кредитование. В связи с недостаточностью собственных ресурсов кредит – один из основных источников по удовлетворения спроса на финансы.

Предприятия в нефтегазовой отрасли часто не хватает финансовых ресурсов для того, чтобы осуществлять вложения при развитии и модернизации производств, вести бесперебойную текущую основную деятельность. Особенно актуальны кредитные ресурсы во время глубокого технического перевооружения.

Введение санкций в 2014 году коснулось, в том числе и нефтегазового сектора.

Введение санкций со стороны США и страны Евросоюза в отношении компаний финансового сектора, нефтегазовой отрасли, оборонно-промышленного комплекса, наложили ограничения на развитие инфраструктуры и телекоммуникаций Крыма и Севастополя.

Санкции в финансовом секторе имели следующие направления[[36]](#footnote-36):

– это – запрет инвестора на кредитование по 5 крупнейшим госбанкам России;

– это – самые крупные банки (более 60% по активам всего банковского сектора) стали ограничены в процессах по привлечению внешнего фондирования;

– приостановление финансирования проектов ЕБРР и ЕИБ.

Санкции против финансового сектора затрагивают 60% активов банковской системы РФ, это ограничивает развитие страны. С учетом помощи государства, которую некоторые банки уже получили, это не смертельно, однако долгосрочные санкции против финансового сектора приведут к росту ставок и удорожанию кредитов для российских компаний, что скажется на уровне инвестиций и экономическом росте.

Санкции в нефтегазовом секторе имели следующие направления:

– запрет на инвестиции по добыче минерального сырья;

– запрет продажи различных видов оборудования, используемого при работах на шельфе и добычи нефти;

– запрет оказания различных видов нефтесервисных услуг России – по глубоководному бурению, разработке месторождений в Арктике и т.д.

Больше всего от санкций пострадали совместные проекты в нефтегазовой отрасли – западные компании отказываются от «опасного» сотрудничества, но санкции, бумерангом ударили по крупнейшей нефтяной компании ExxonMobil – ей пришлось выйти из совместного проекта с компанией Роснефть по добыче нефти в Ледовитом океане. Поставщики нефтяного оборудования, BakerHughes и Schlumberger, также склонны отказаться от проектов с российскими компаниями.

С одной стороны, все виды технологических санкций сильно ударили по добыче трудноизвлекаемых видов нефти, а также разработке месторождений на шельфе, где замену западным технологиям найти непросто, но эти проекты пока не являются значимыми для российских компаний. Вместе с тем, санкции по финансированию вместе с ограничениями по кредитованию российских банков влияют на уровень развития по нефтяным и газовым компаниям в долгосрочном периоде[[37]](#footnote-37).

Важным является и вопрос поставок оборудования для новых проектов – оборудование китайского производства пока не может похвастаться надежностью, а российское – производится в малом количестве. Конечно, санкции помогут стимулировать развитие производства отечественного оборудования, о чем говорят руководители «Сургутнефтегаза» и «Роснефти», но насколько быстро удастся это реализовать. Например, озвученные планы Роснефти к 2020 году довести использование отечественного оборудования в новых проектах до 70% эксперты считают неосуществимыми в силу отсутствия производителей и технологий[[38]](#footnote-38).

Таким образом, можно сделать вывод, что введение санкций оказало негативное влияние на процессы кредитования нефтегазового сектора, вызвав появление новых проблем, но данная отрасль и до этого испытывала сложности при получении кредитов, так как требовался очень значительный их объем. В настоящих условиях получение кредитов более затруднилось.

Основные проблемы нефтегазового сектора России в настоящее время связаны с общемировой пандемией. Добыча полезных ископаемых в России рекордно снизилась: в июле 2020 года до 15,1% по отношению к прошлому году, в марте, когда было разорвано соглашение ОПЕК+, добыча упала на 1,7%, в апреле, когда была заключена новая сделка, – на 3,2%, в мае падение составило 13,5%, а в июне – 14,2%.

Больше всего спад затронул нефть – ее производство упало на 16,3% от прошлогоднего уровня, в первом полугодии 2020 года, в общем объеме поступлений в бюджет России, доля нефтегазовых доходов оказалась меньше 30%.

Турция в этом году отказалась от российского газа, полностью перейдя на газ из Азербайджана, Ирана, Катара, Нигерии и США[[39]](#footnote-39).

В связи со всеми вышеперечисленными причинами можно заметить возникновение некоторых проблем у нефтегазовых компаний.

Большинство компаний уже заявили о сокращении инвестиционных программ[[40]](#footnote-40). Но вероятнее всего компании будут ответственней относиться к разработке антикризисных программ и планов действий, которые можно достать с полки и начать применять, не тратя время на расчет вариантов.

Мировая экономика со временем вступит в эпоху глобального избытка энергоресурсов. Однако основной причиной угроз и конфликтов в мировой энергетике является не только наличие ресурсной базы и технологий, но и международные экономические и политические отношения.

## 2.3 Основные инструменты антикризисной финансовой политики предприятий нефтегазового сектора

Одним из основных инструментов управления финансово – хозяйственной деятельностью предприятиями нефтегазового комплекса России является разработка финансовой стратегии[[41]](#footnote-41).

Эффективность функционирования зависит от грамотного выбора, разработки и реализации финансовой стратегии, методики которой требуют эффективного анализа.

Методика, предложенная И. Бланком[[42]](#footnote-42), включает в себя следующие этапы (Табл. 7) Рассмотрим методику И.А.Бланка и А.П. Градова.

Таблица 7 – Методики финансовой стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| **методика И.А.Бланка** | **методика А.П. Градова** |
| * определение периода становления финансовой стратегии. Главным условием является предсказуемость развития экономики, отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие; * исследование факторов внешней среды на основе SWOT-, SNW- и PEST- анализов, портфельного анализа, сценарного анализа, сравнительного финансового анализа, анализа финансовых коэффициентов, интегрального анализа по модели Дюпон, экспертного анализа исследуются факторы внешней среды; * оценка сильных и слабых сторон финансовой деятельности; * оценка стратегическая финансовой позиция предприятия; * разработка финансовых целей компании; * конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации; * рассмотрение возможных способов достижения стратегических финансовых целей и принятие основных стратегических финансовых решений; * оценка эффективности принятой финансовой стратегии;   контроль реализации финансовой стратегии | А.П. Градов варианты поведения в различных сферах финансовой деятельности не называет финансовой стратегией. Эти сферы идут как стратегия ценообразования, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия инвестиционной деятельности. По каждой из предложенных стратегий достаточно четко прописываются этапы реализации.  А.П. Градов предлагает следующие этапы установления цены[[43]](#footnote-43):   * исследование рынка и его конъюнктуры; * определение модели конкурентного рынка, этапа жизненного цикла товара, общих целей фирмы; * выбор ценовой политики, исследование факторов, влияющих на уровень цен;   принятие базового уровня цены и определение его динамики |

В ходе рассмотрения вышеперечисленных подходов к формулировке методического инструментария разработки финансовой стратегии предприятия можно сделать вывод о том, что наиболее полной методикой является подход И.А. Бланка,

Целесообразно развивать четыре основные стратегические антикризисные сферы в области финансов (табл.8).

Выбранная финансовая стратегия предприятий нефтегазового комплекса должна быть единственной, чтобы полностью сосредоточить все внимание и ресурсы.

Таблица 8 – Четыре вида финансовой стратегии, пятая – авторская

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид стратегии** | **Описание деятельности** |
| **1. Стратегия повышения ликвидности активов** | Этот тип финансовой стратегии связан с ростом стоимости чистых активов как важнейшим требованием финансовой санитарии компании |
| **2.Стратегия оптимизации структуры капитала** | Она направлен на получение приемлемого значения рычагов, минимизацию привлеченных капитальных затрат и рост рыночной стоимости компании |
| **3.Стратегия сокращения издержек** | Эта стратегия достигается при внутреннем обнаружении резервов, стратегических затратах и управлении прибылью. Это также может быть достигнуто с ростом конкурентоспособности. |
| **4.Стратегия оптимизации прибыли** | Она включает в себя ужесточение контроля за рентабельностью и стоимостью активов. Это также предполагает переоценку цен с полным использованием его возможностей и улучшения товарных линий. |
| **5. Стратегия поддержки предприятия извне в пределах одной отрасли по принципу «1+5 или 10»**  **(авторская разработка)** | Она включает в себя поддержку бизнеса извне в пределах одной отрасли, когда крупное предприятие курирует пятью или десятью малыми предприятиями частично или комплексно, с обратной связью и процентной отдачей (из прибыли состоявшегося предприятия) через определенный период времени. Взаимно выгодно, расширяет бизнес крупного предприятия, сохраняет МСП, рабочие места, увеличивает поступления в бюджет. |

В условиях кризиса компании вынуждены сокращать нерентабельные активы и продукты, жестко контролировать финансовые потоки. Общие вторичные этапы антикризисной финансовой стратегии могут быть следующими[[44]](#footnote-44): мониторинг финансовых условий; оценка вероятности банкротства; меры по предотвращению банкротства; контроль за антикризисной финансовой политикой. Рассмотрим экспертное мнение о финансовом анализе некоторых авторов (табд 9).

Таблица 9 – Экспертное мнение о финансовом анализе

|  |  |
| --- | --- |
| **Эксперты** | **Экспертное мнение** |
| Одним из первых подходов, подход стратегического финансового анализа был рассмотрен Вьюгиным В.В.[[45]](#footnote-45) и основан на двухэтапной стратегии, которая включает анализ текущей финансовой ситуации и стабилизирующие антикризисные мероприятия  Как утверждает автор, они включают все сферы деятельности и позволяют мобильным внутренним ресурсам компании поддерживать стабильный денежный поток для должной ликвидности, обеспечивают эффективность и рентабельность основных показателей, управляют задолженностью и финансовыми рисками. | Однако есть и недостатки, о которых следует упомянуть. Автор пренебрег возможными способами привлечения внешнего финансирования. По этой причине, в случае использования этого подхода, он должен быть расширен и дополнен другим  Автор предоставляет информацию о финансовых инструментах, которые должны использоваться для контроля эффективности.  Они включают ликвидность, коэффициенты платежеспособности и модели обнаружения банкротства (модели Альтмана, Таффлера, Спрингэта и Бивера). |
| Другой труд, посвященный разработке антикризисной финансовой стратегии, принадлежит Д.Ряховскому и Н.Акуловой[[46]](#footnote-46) и описывает важнейшие этапы реализации и реализации антикризисной стратегии. | Они предлагают четыре стратегии, направленные на финансовую санитарию компании, которые могут быть последовательно введены или из которых можно подобрать наиболее подходящую (рис.15). |

Следующим шагом будет развитие антикризисных процессов и преодоление кризиса компании.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятиям нефтегазового комплекса целесообразно регулярно проводить SWOT- и SNW-анализы, составлять матрицу финансовых возможностей и корректировать свою стратегию.

Отмечая финансовую устойчивость предприятий российской нефтедобычи, следует сказать, что обеспеченность оборотными средствами этих бизнес-структур на протяжении последних лет находилась на достаточно стабильном уровне и составляла 50-60%, что является одним из лучших отраслевых показателей в России.

2019 год был довольно сложным для российского нефтегазового сектора, предприятия столкнулись с продолжением санкций со стороны Запада, однако жесткие экономические рамки и запреты не смогли разрушить ключевую отрасль российской добывающей промышленности. Компаниям удалось перейти на работу в режиме импортозамещения. При этом в 2020 году можно наблюдать новую волну кризиса – за последние полгода Россия переживает крупнейший, с момента распада СССР, спад сырьевой промышленности.

Больше всего промышленный спад коснулся нефти, производство которой упало на 16,3% от уровня прошлого года. В первом полугодии 2020 года, в общем объеме налоговых поступлений в бюджет России, доля от нефтегазовых доходов оказалась меньше 30%.В связи со всеми вышеперечисленными причинами можно заметить у нефтегазовых компаний возникновение некоторых проблем.

. Очевидно, что крупные, или просто более успешные игроки не замедлят воспользоваться возможностью нарастить свои активы за счет разорившихся, но авторское исследование, наоборот, предполагает и доказывает, что крупный бизнес может спасти экономику страны от кризисных колебаний своей устойчивостью и наступательной стратегией выхода из кризиса, а также сохранить малые предприятия с учетом своей поддержки (помимо государства) на взаимовыгодной основе, не снижая темпов развития российской экономики.

Далее в работе рассмотрим применение инструментов антикризисной финансовой политики на примере одного из крупнейших предприятий нефтегазового сектора России – ПАО «Сургутнефтегаз».

**3 Основные направления совершенствования инструментов антикризисного финансового управления на предприятиях нефтегазового сектора (на примере ПАО «Сургутнефтегаз»)**

3.1 Общеэкономическая характеристика ПАО «Сургутнефтегаз» и ближайших конкурентов

К числу крупнейших российских нефтяных компании относится ОАО «Сургутнефтегаз». Здесь получили развитие разведка и добыча нефти и газа, переработка газа и поставки электрической энергии, нефтепереработка и маркетинг нефтепродуктов, нефте- и газохимии, научно-исследовательская и проектная деятельность. Силами предприятий, входящих в концерн, выполняется полный комплекс работ[[47]](#footnote-47):

Официальный отсчет деятельности компании начался в 1977 году, когда появилось многопрофильное производственное объединение. Но тому предшествовали и другие события.

«Сургутнефтегаз» знают во всем мире как компанию с надежной репутацией, устойчивыми конкурентными преимуществами, развитыми международными связями, высокотехнологичным бизнесом и высокой культурой производства, с устойчивым финансовым положением.

По оценке Риа Рейтинг, по итогам 2019 года компания занимает восьмое место в ТОП-10 крупнейших частных компаний России[[48]](#footnote-48).

Капитализация ОПО «Сургутнефтегаз» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Капитализация ОАО «Сургутнефтегаз»[[49]](#footnote-49)

|  |  |
| --- | --- |
| **Год** | **Капитализация, млрд. рублей** |
| 2016 | 1353 |
| 2017 | 1213 |
| 2018 | 1264 |
| 2019 | 2094 |
| 2020 | 1545 |

Достижения компании в нефтедобыче стали возможны благодаря трем основным направлениям деятельности: ввод новых месторождений; не снижающаяся активность работ по эксплуатационному бурению; использование технологических решений, применимых в конкретных условиях.

«Сургутнефтегаз» занимает устойчивые лидерские позиции [на рынке нефти](http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/dobyicha-nefti-v-rossii/) и нефтепродуктов (это почти 12% объемов нефтедобычи, около 7% – нефтепереработки).

Конкуренцию компании в нефтяной отрасли составляют крупнейшие нефтяные компании России: Газпром, ОАО «ЛУКойл» и др. (таблица 11).

Таблица 11 – Основные финансовые показатели ОАО «Сургутнефтегаз» в сравнении с показателями конкурентов[[50]](#footnote-50)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Газпром** | **Роснефть** | **Лукойл** | **Газпромнефть** | **Сургутнефтегаз** |
| Капитализация, млрд. руб. | 4600 | 4000 | 3800 | 1700 | 1400 |
| Годовой оборот, млрд. руб. | 7700 | 8400 | 7700 | 2400 | 1600 |
| P/E (цена / прибыль) | 3,6 | 9,5 | 8,2 | 6,0 | 14,2 |
| Годовые дивиденды, % | 8,5 | 7,1 | 6,4 | 9,4 | 21,8 |
| Отношение дивидендов к прибыли | 31 | 67 | 52 | 56 | 310 |
| Годовое изменение котировок, % | -15 | -11 | 2 | -12 | 52 |

«Сургутнефтегаз» – пятая по капитализации российская энергетическая компания, добывающая как нефть, так и газ. Хотя в 2020 году ее котировки примерно повторили траектории большинства других компаний, у этой компании есть важные особенности (табл 12).

Таблица 12 – СПРАВКА о конкурентах ОАО «Сургутнефтегаз»

|  |  |
| --- | --- |
| «Газпром» | - крупнейшая энергетическая компания России, вторая по капитализации на российском рынке после «Сбербанка». На нее приходится 68% российской добычи газа и 12% мировой. «Газпром» представлен также на нефтяном рынке, хотя в меньшей степени. Компания выплачивает дивиденды, которые обусловлены прибылями. «Газпром» имеет самый низкий P/E, то есть его акции недооценены по отношению к рентабельности.  В ноябре прошлого года котировки «Газпрома» были на многолетнем максимуме 271 рубль, но в феврале–марте 2020 года упали до 164. Первый квартал 2020 года оказался одним из худших в истории компании. Тем не менее уже в апреле котировки вернулись к уровням 190-200, где и остаются сейчас. |
| «Роснефть» | - крупнейший по капитализации российский производитель нефти и газа. В 2013 году он был также крупнейшим в мире нефтедобытчиком. В отличие от котировок «Газпрома», котировки «Роснефти» с конца марта по сей день имеют стабильный положительный тренд (за исключением коррекции середины июня на фоне выплаты дивидендов). «Роснефть», как и «Газпром», выплачивает высокие дивиденды, хотя ее коэффициент P/E существенно выше.  Исторический максимум котировок «Роснефти» – около 500 рублей – был в отмечен в сентябре 2018 года. В 2019 году котировки колебались в диапазоне 400-480 рублей, в марте 2020 рухнули до 234, а сейчас составляют 375. Дальнейшее их движение в значительной степени определяется ценами на нефть. |
| ЛУКОЙЛ | - нефтяная компания, сравнимая по капитализации с «Роснефтью». Нынешнее положение двух компаний во многом схожее: высокие дивиденды, умеренный P/E, примерно двукратное обрушение котировок с января по март, частичное восстановление в апреле–мае. На данный момент акции ЛУКОЙЛа стоят 5474 рублей. По итогам 2019 года его акционеры утвердили дивиденды в размере 350 рублей на акцию. |
| Газпром нефть | - нефтяная компания, ранее известная как Сибнефть. Среди всех компаний обзора имеет крупнейшие годовые дивиденды, а среди преимущественно нефтяных компаний – самый низкий P/E. При прочих равных условиях это повышает привлекательность акций, но, как и в случае с другими нефтяными компаниями, основной фактор будущего движения котировок – это нефтяные цены. Исторический рекорд котировок «Газпром нефти» был в январе 2020 и составил 470 рублей. Во время мартовского обрушения акции подешевели до 240 рублей, а к настоящему моменту восстановились до 354. |

В первой половине 2019 года «Сургутнефтегаз» считался недооцененным, его обыкновенные акции стоили порядка 25 рублей, а P/E составлял примерно 4. Затем компания выплатила по привилегированным акциям необычно высокие дивиденды и выкупила часть своих обыкновенных акций, что привело к ажиотажу. За полгода эти акции подорожали вдвое, достигнув в январе отметки 54 рубля. Цена привилегированных акций с осени изменилась мало и составляет 35 рублей. У компании самый высокий в P/E и самые низкие дивиденды по обыкновенным акциям.

Далее дадим оценку основных показателей деятельности компании.

Основные показатели, характеризующие наличие и эффективность использования ресурсов предприятия в 2017-2019 годах, представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Эффективность использования основных ресурсов ОАО «Сургутнефтегаз»[[51]](#footnote-51)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Абс. откл-е 2019 г.**  **к 2017 г.** |
| Выручка, млн. руб. | 1144373 | 1524948 | 1555623 | 411250 |
| Прибыль от продажи, млн. руб. | 234146 | 235456 | 232210 | -1936 |
| Основные фонды в среднегодовой оценке, млн. руб. | 826750 | 851442 | 890157 | 63407 |
| Оборотные средства в среднегодовой оценке, млн. руб. | 1011417 | 1255073 | 1318771 | 307354 |
| Численность персонала в среднегодовой оценке, тыс. чел. | 113,8 | 114,3 | 114,6 | 0,8 |
| Уровень фондоотдачи, руб. | 1,38 | 1,79 | 1,75 | 0,36 |
| Уровень фондоемкости, руб. | 0,72 | 0,56 | 0,57 | -0,15 |
| Уровень рентабельности по основным фондам, % | 28,3 | 27,7 | 26,1 | -2,23485 |
| Уровень фондовооруженности, тыс. руб. | 7264,9 | 7449,2 | 7767,5 | 502,5746 |
| Уровень оборачиваемости по оборотным средствам, оборотов | 1,13 | 1,22 | 1,18 | 0,05 |
| Продолжительность оборота оборотных средств, дней | 318,2 | 296,3 | 305,2 | -12,9863 |
| Выработка на одного работника, тыс. руб. | 10056,0 | 13341,6 | 13574,4 | 3518,37 |

По данным таблицы 13 видно, что весь исследуемый период идет рост среднегодовой стоимости основных средств при одновременном росте выручки от продажи продукции, что в свою очередь ведет к росту фондоотдачи, т.е. основные средства год от года используются все более эффективно.

Оборотные средства предприятия к концу исследуемого периода увеличивают свои размеры и меняют свою структуру. При этом рост стоимости оборотных средств отстает от роста выручки от продажи, что в свою очередь позитивно сказывается на оборачиваемости оборотных средств предприятия: так если в 2017 году оборачиваемость оборотных средств составляла 1,13 оборота и длительность оборота была равна 318,2 дня, то в 2019 году оборачиваемость выросла и составила 1,18 оборота.

Численность персонала предприятия увеличивается, но не такими быстрыми темпами, как выручка, то есть рост выручки опережает рост численности, поэтому производительность труда повышается – персонал используется более эффективно.

Следовательно, можно сделать вывод, что средства предприятия стали использоваться к концу исследуемого периода более эффективно.

Основные финансовые показатели деятельности представлены в табл. 14.

Таблица 14 – Основные финансовые показатели ОАО «Сургутнефтегаз» в 2017-2019 гг.[[52]](#footnote-52)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2017 г** | **2018 г** | **2019 г** | **Абс. откл-е 2019 от**  **2017 гг.** |
| Выручка, млн.руб. | 1144373 | 1524948 | 1555623 | 411250 |
| Себестоимость, млн.руб. | 818593 | 1033857 | 1071836 | 253243 |
| Прибыль от продажи, млн.руб. | 232210 | 391787 | 375026 | 142816 |
| Чистая прибыль, убыток, млн.руб. | 149737 | 827941 | 105479 | -44258 |
| Уровень рентабельности продаж по прибыли от продаж, % | 20,3 | 25,7 | 24,1 | 3,8 |

Из данной таблицы видно, что выручка от реализации продукции в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 411250 млн. руб. или на 40,0%.

Рост реализации продукции по основной деятельности обусловлен как ростом физического объема реализации продукции, так и ростом цен на продукцию. При этом рост выручки опережает рост себестоимости, а затраты на рубль выручки снижаются. Однако, прибыльность работы предприятия падает в сравнении с 2017годом.

Хотя деятельность компании и стала в 2019 году более эффективной, чем в 2017-м, однако у компании существуют обстоятельства, способные негативно сказаться на производственных и финансовых результатах деятельности компании.

В ОАО действует система риск-менеджмента, с помощью которой «Сургутнефтегаз» может до минимума сократить последствия рисков.

Рисунок 15 – Риски, характерные для нефтегазовой отрасли:

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Влияние** |
| - цены на нефть и нефтепродукты | снижение цен оказывает влияние на выручку, доходность и денежные потоки компании; |
| - конкуренция в ключевых секторах бизнеса | существует опасность, что новые лицензионные участки будут приобретаться по завышенным ценам, произойдет удорожание новых проектов, а значит и снижение их рентабельности, что приведет к снижению доли компании на самых значимых рынках; |
| - дефицит кадров | расширение территории присутствия, использование высокотехнологичного оборудования способно привести к нехватке квалифицированной рабочей силы; |
| - рост цен на сырье, услуги | возможно снижение оперативной эффективности; |
| - отсутствие компенсации затрат | обесценивание активов в случае, когда затраты на обнаружение имеющих коммерческую значимость запасов углеводородов особенно велики; |
| - технологические аварии | экологический ущерб от несоблюдения регламентов работ, недостаточной квалификации работников. |

Из-за возникновения рисков компании, а также для подготовки сведений для оценки уровня ее несостоятельности, далее будет проведен краткий анализ финансового состояния и вероятности банкротства ОАО «Сургутнефтегаз».

## 3.2 Совершенствование основных инструментов антикризисного финансового управления в ПАО «Сургутнефтегаз»

Для более детальной характеристики и подготовки данных для оценки вероятности банкротства, проведем анализ финансового состояния исследуемой компании.

Анализ будем проводить по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах предприятия за 2018-2019 гг. (см. приложения 1-4). На их основе проведем анализ состава и структуры баланса ОАО «Сургутнефтегаз» за 2017-2019г. (таблица 16).

Таблица 16 – Состав и структуры баланса ОАО «Сургутнефтегаз»[[53]](#footnote-53)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды имущества и капитала | 2017 г. | | 2018 г. | | 2019 г. | | | | Изменения (+) | | | | 2019 в % к 2017 |
| тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | | % к итогу | | тыс. руб. | | В уд. весе | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 | | 8=6-2 | | 9=7-3 | | 10=6/2 |
| **Имущество предприятия** | | | | | | | | | | | | | |
| Внеоборотные активы | 2495456 | 67,5 | 3238046 | 71,2 | 3222945 | | 70,8 | | 727489 | | 3,3 | | 129,2 |
| Запасы и затраты | 91886 | 2,5 | 113640 | 2,5 | 110840 | | 2,4 | | 18954 | | -0,1 | | 120,6 |
| Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы | 283609 | 7,7 | 313342 | 6,9 | 295791 | | 6,5 | | 12182 | | -1,2 | | 104,3 |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 827851 | 22,4 | 879819 | 19,4 | 924110 | | 20,3 | | 96259 | | -2,1 | | 111,6 |
| Всего оборотных активов | 1203346 | 32,5 | 1306800 | 28,8 | 1330741 | | 29,2 | | 127395 | | -3,3 | | 110,6 |
| Итого имущества | 3698802 | 100,0 | 4544846 | 100,0 | 4553686 | | 100,0 | | 854884 | | 0 | | 123,1 |
| **Капитал предприятия** | | | | | |  | |  | |  | |  | |
| Собственный капитал | 3485765 | 94,2 | 4281345 | 94,2 | 4303834 | | 94,5 | | 818069 | | 0,3 | | 123,5 |

Продолжение таблицы 16

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды имущества и капитала | 2017 г. | | 2018 г. | | 2019 г. | | Изменения (+) | | 2019 в % к 2017 |
| тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | В уд. весе |
| Долгосрочный заемный капитал (долг обяз-ва) | 81481 | 2,2 | 94670 | 2,1 | 96082 | 2,1 | 14601 | -0,1 | 117,9 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |  |
| Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы | 131556 | 3,6 | 168831 | 3,7 | 153770 | 3,4 | 22214 | -0,2 | 116,9 |
| Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства) | 131556 | 3,6 | 168831 | 3,7 | 153770 | 3,4 | 22214 | -0,2 | 116,9 |
| Итого капитал предприятия | 3698802 | 100,0 | 4544846 | 100,0 | 4553686 | 100,0 | 854884 | 0,0 | 123,1 |

По данным в таблице 16, можно сделать следующие выводы:

– валюта баланса предприятия выросла в абсолютном выражении в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 854884 млн. руб. (составила 123,1%), что свидетельствует о росте хозяйственных возможностей и заслуживает позитивной оценки.

– рост валюты баланса произошел за счет увеличения: 1) внеоборотных активов в активе баланса (они выросли на 727489млн. руб. или составили 129,2% к уровню 2017 г.) при одновременном росте оборотных активов; 2) за счет увеличения собственного капитала в пассиве баланса (он вырос на 818069 млн. руб. или составил 123,5% к уровню 2017 г.).

Анализ структуры имущества представляет следующие выводы:

– снижение доли оборотных активов не позволяет сформировать более мобильную структуру активов, что несколько ухудшает финансовое положение предприятия;

– часть текущих активов не может быть отвлечена на кредитование потребителей товаров и прочих дебиторов.

Доля собственного капитала за период, исследуемый, несколько выросла (94,2 % – 2017 г. и 94,5% – 2019 г.).

При этом высокая доля собственного капитала (более 50 %) предприятия устраивает банки и прочих инвесторов, так как снижается финансовый риск с их стороны, так как у предприятия нет проблем в отношении этого фактора.

Доля заемного капитала за отчетный период незначительно снизилась, особенно это касается кредиторской задолженности, которая составила 3,4% в 2019 году по сравнению с 3,6% в 2017 году, а также долгосрочного заемного капитала, при этом, предприятие от года в год остается финансово независимым от внешних источников финансирования.

Одним из стабильных показателей, характеризующих платежеспособность предприятия, является его финансовая устойчивость.

Произведем расчет коэффициентов финансовой устойчивости (табл. 17)

Таблица 17 – Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «\_\_\_»[[54]](#footnote-54)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Коэффициент** | **Норма** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Абс. откл-е 2019 к**  **2017 гг.** |
| Коэффициент обеспеченн-ости собственными оборотными средствами | > 0,1 | 0,823 | 0,798 | 0,812 | -0,011 |
| Коэффициент, характе­ризующий маневренность по собственному капиталу | 0,5 | 0,284 | 0,244 | 0,251 | -0,033 |
| Уровень коэффициент автономии | 0,5-0,6 | 0,942 | 0,942 | 0,945 | 0,003 |
| Уровень коэффициента финансовой зависимости | 0,4-0,5 | 0,058 | 0,058 | 0,055 | -0,003 |
| Уровень коэффициента по соотношению заемного и собственного капитала | ≤ 1 | 0,061 | 0,061 | 0,062 | 0,000 |

В таблице 8 видно, что предприятие в полной мере обеспечено собственным оборотным капиталом, нет необходимости обращаться за заемными источниками финансирования. Однако собственный капитал не обладает эффективной маневренностью. Зато почти полностью независимо от внешних источников финансирования. Такой же вывод можно сделать и на основе коэффициента зависимости.

Общий вывод, проведенного анализа, таков: предприятие на протяжении всего исследуемого периода абсолютно финансово устойчиво.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности, представленные в табл. 18.

Таблица 18 – Коэффициенты ликвидности ОАО «Сургутнефтегаз»[[55]](#footnote-55)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норма | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Абс. откл-е |
| Уровень коэффициента абсолютной ликвидности (платежеспособности) | 0,2 | 6,29 | 5,21 | 6,01 | -0,28 |
| Величина коэффициента промежуточной ликвидности | 0,8-1,0 | 8,45 | 7,07 | 7,93 | -0,52 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0-3,0 | 9,15 | 7,74 | 8,65 | -0,49 |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности | 0,9-1,0 | 2,16 | 1,86 | 1,92 | -0,23 |

Коэффициент абсолютной ликвидности значительно выше нормы.

Коэффициенты промежуточной и текущей ликвидности также соответствует нормативам. Следовательно, ОАО «Сургутнефтегаз» в целом платежеспособное предприятие.

Для более детальной характеристики проведем анализ деловой активности (табл. 19).

Как видно из данных, представленных в таблице 20, оборачиваемость оборотных средств ускорилась в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 0,05 оборота, при этом период оборачиваемости оборотных средств снизился на 13 дней, то есть оборотные средства стали использоваться в 2019 году более эффективно, чем в 2017 году.

Таблица 19 – Показатели деловой активности ОАО «Сургутнефтегаз»[[56]](#footnote-56)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Абс. откл-е 2019 к**  **2017 гг.** |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 1,13 | 1,22 | 1,18 | 0,05 |
| Продолжительность оборота оборотных средств, дней | 318,2 | 296,3 | 305,2 | -13,0 |
| Коэффициент оборачиваемости производственных запасов, обороты | 9,54 | 10,63 | 10,05 | 0,51 |
| Продолжительность оборота производственных запасов, дней | 37,7 | 33,9 | 35,8 | -1,9 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты | 4,13 | 5,14 | 5,15 | 1,02 |
| Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней | 87,2 | 70,0 | 69,9 | -17,2 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты | 7,66 | 7,64 | 7,35 | -0,31 |
| Срок погашения кредиторской задолженности, в днях | 47,0 | 47,1 | 49,0 | 2,0 |
| Длительность операционного цикла, дни | 124,9 | 103,9 | 105,7 | -19,1 |
| Длительно финансового цикла, дни | 77,9 | 56,7 | 56,7 | -21,2 |

Коэффициент оборачиваемости запасов также вырос, так как дебиторская задолженность стала оборачиваться медленнее на 17 дней, а срок погашения кредиторской задолженности вырос на 2 дня, т.е. кредиторская задолженность стала использоваться менее эффективно. Длительность операционного цикла снизилась на 19,1 дня, а у финансового цикла снизилась на 21,2 день. Следовательно, денежные средства предприятия стали использоваться более эффективно и меньше находиться в обороте.

Одними из главных итогов деятельности предприятия за отчетный период являются показатели рентабельности (табл. 20).

Таблица 20 – Показатели рентабельность ОАО «Сургутнефтегаз», %[[57]](#footnote-57)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Абс. отклон. 2019 к**  **2017 гг.** |
| Уровень рентабельности продаж по чистой прибыли от продаж | 13,1 | 54,3 | 6,8 | -6,3 |
| Уровень рентабельности основной деятельности | 18,3 | 80,1 | 9,8 | -8,5 |
| Уровень рентабельности активов | 4,1 | 20,1 | 2,3 | -1,8 |
| Уровень рентабельности по собственному капиталу | 4,4 | 21,3 | 2,5 | -1,9 |

На основании данных, представленных в таблице 20 можно сделать выводы, что рентабельность продаж упала в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 6,3%.

Также снизилась и рентабельность основной деятельности – на 8,5%.

Снизилась рентабельность как активов (-1,8%), так и собственного капитала (-1,9%), что свидетельствует о менее эффективном их использовании в 2019 году по сравнению с 2017 годом.

Проведенный анализ рентабельности предприятия в 2017-2019 гг. показывает, что предприятие год от года наращивает объемы производства, но не всегда эффективно использует в своей деятельности имеющиеся производственные ресурсы и финансы.

Предприятию целесообразно проведение мероприятий по совершенствованию деятельности, модернизации некоторых из производств и добычи, на финансирование которых собственных средств может не хватить, в том числе и за счет невысоких цен на нефть, когда продажа нефтепродуктов приносит не такой доход, как тогда, когда стоимость нефти составляла 100 и более долларов за баррель. По этой причине у компании может в любой момент возникнуть потребность в получении кредита.

Для более точной оценки состояния предприятия проведем диагностику банкротства ОАО «Сургутнефтегаз», используя основные существующие методики (табл. 21). Если ранее такая оценка проводилась с использованием модели Альтмана, то для совершенствования данной процедуры можно использовать и другие модели.

Таблица 21 – Расчет вероятности банкротства ОАО «Сургутнефтегаз»

|  |  |
| --- | --- |
| **Модель расчета** | **Вероятность банкротства по формулам** |
| 1.Система показателей Альтмана | Z2 = α + β × Коэффициент покрытия + γ × доля заемного капитала. Коэффициенты были приведены выше, в теоретической части работы (формула 2).  1) Коэффициент текущей ликвидности ОАО «Сургутнефтегаз»:  2019 год: 8,65.  2) Доля заемного капитала:  2019 год: 0,055.  Z2:  2019 год: Z2 = -0,3877 – 1,0736 \* 8,65 + 0,0579\*0,055 = -9,67.  *Z2*< 0, следовательно вероятность банкротства ОАО «Сургутнефтегаз» невелика. |
| 2.Более точной является модель Альтмана, состоящая из 5 факторов | Проведем анализ по формуле (3), приведенной выше в теоретической части работы.  Х1 = 0,237.  Х2 = 0,023.  Х3 = 0,082.  Х4 = 17,2.  Х5 = 0,342.  Z = 1,2\*0,237+1,4\*0,023+3,3\*0,082+0,6\*17,2+0,342 = 11,2.  Так как Z входит в промежуток более 2,99, то вероятность банкротства ОАО «Сургутнефтегаз» очень низкая.  Точность модели составляет 95% для прогнозирования банкротства за 1 год и 83% для прогнозирования за 2 года, которая снижается с увеличением горизонта прогнозирования. |
| 3.Система показателей Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова | Ими было предложено пользоваться для анализа финансового положения организаций рейтинговым числом, рассчитываемым по формуле:  R = 2К0+0,1Ктл+0,08Ки+0,45Км+Кпр, (7)  где К0 – обеспеченность собственным капиталом;  Ктл – коэффициент покрытия;  Ки – оборачиваемость активов;  Км – коэффициент коммерческой маржи;  Кпр – величина рентабельности собственных средств.  Если все рассчитанные финансовые коэффициенты будут соответствовать норме, хотя бы на минимальном уровне, то значение рейтингового числа составит единица, а предприятие находится в удовлетворительном состоянии. Предприятия, у которых рейтинговое число меньше, чем один, имеют неудовлетворительное финансовое положение.  1) Обеспеченность собственным капиталом: |

Продолжение таблицы 21

|  |  |
| --- | --- |
| **Модель расчета** | **Вероятность банкротства по формулам** |
|  | 2019 год: 0,812.  2) Коэффициент покрытия:  2019 год: Ктл = 8,65.  3) Оборачиваемость активов:  2018 год: Коб = 0,342.  4) Величина коммерческой маржи:  2018 год: КМ = 0,241.  5) Рентабельность по собственному капиталу:  2018 год: Рск = 0,025.  2018 год: R = 2 \* 0,812 + 0,1 \* 8,65 + 0,08 \* 0,342 + 0,45 \* 0,241 + 0,025 = 2,56.  При величине рейтингового числа больше единицы ОАО «Сургутнефтегаз» имеет удовлетворительное состояние экономики, а вероятность его банкротства низкая. |
| 4.Дискриминантная модель Лиса (приложение 15). | В 1972 Лис разработал дискриминантную модель для предприятий Великобритании. Норматив в этой модели равен 0,037.  Z: 2018 год: Z = 0,063\*0,292+0,092\*0,082+0,057\*0,023+0,001\*17,23 = 0,044.  Так как полученные за 2019 год значения выше предельного (0,037), можно сделать вывод, что вероятность банкротства ОАО «Сургутнефтегаз» низкая. |
| 5.Модель Таффлера | Технология расчета по этой модели показана была выше (формула 5).  Если размер Z-счета Таффлера выше 0,3, то у компании хорошее финансовое состояние и низкая вероятность банкротства, если меньше 0,2, то вероятность несостоятельности высокая.  Определим показатель Z.  Z: 2018 год: Z = 0,53\*2,44+0,13\*5,33+0,18\*0,292+0,16\*1,195 = 2,23.  Рассчитанный показатель Z-счета Таффлера имеет значение выше 0,3, что свидетельствует о том, что у ОАО «Сургутнефтегаз» вероятность банкротства низкая. |

Проведенная оценка показала: по всем пяти исследуемым моделям компания находится в устойчивом, далеким от кризисного, финансовом положении.

Проведенный ранее анализ результатов деятельности, а также оценка рассчитанных показателей, характеризующих ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость, деловую активность и рентабельность предприятия, говорит об устойчивости положения и платежеспособности компании.

Уровень вероятности банкротства ОАО «Сургутнефтегаз» низкий, следовательно, можно сделать вывод, что на деятельность компании не влияют различные негативные факторы, но всегда быть готовым к совершенствованию системы управления финансами целесообразно.

По авторскому мнению, для более эффективного финансового управления на предприятиях нефтегазового сектора в настоящее время необходимо использовать подход, который будет описан далее в работе.

## 3.3 Реализация антикризисной финансовой политики предприятиями нефтегазового сектора

Недавние ценовые «войны» между Саудовской Аравией и Россией, кризис потребления «черного золота» во всем мире, общий упадок экономики и деловой активности утопили цены на баррель.

Проблема в том, что по соглашению ОПЕК+Россияс 1 мая сократила добычу почти на 20 процентов, или на 2 млн. баррелей в сутки, чтобы выйти из создавшейся ситуации. По информации «Интерфакса», нефтяным компаниям распределили квоты на снижение пропорционально их доле на рынке: «Роснефть» должна ужаться на 730 тысяч баррелей в сутки, «ЛУКОЙЛ» – на 290 тысяч баррелей, а «Сургутнефтегаз» – на 210 тысяч баррелей (то есть почти на 29 тысяч тонн в день, или около 870 тысяч тонн в месяц).

Снижение добычи – это существенная трудность технической особенности скважин в России, в частности на севере, где нельзя просто так закрыть скважину и потом вернуться и открыть ее. Повторный запуск чреват огромными техническими и финансовыми затратами.

Однако в условиях сокращения добычи и обвала прибыли какие-то меры компания должна принять. Масштабных сокращений не будет – максимум на десять процентов. Кстати, в данном кризисном периоде целесообразно принять предложение автора, а именно выбрать антикризисную наступательную стратегию в расширении бизнеса и вложения своего комплексного капитала (товар, консалтинг, технику и др.) в бизнес по принципу «1+ 5 или 10».Что отвлечет некоторые силы от главной компании, но которые потом вернутся, возможно, в двойном размере.

«Сургутнефтегаз» – один из крупнейших плательщиков налогов. По разным оценкам, компания формирует от 30 до 50 процентов всего бюджета региона, доходная часть казны Югры в 2020 году составила 220 млрд. рублей, а расходная – 270 миллиардов. Резкое снижение доходов (не только от «Сургутнефтегаза», но и в целом от падения деловой активности) чревато масштабным урезанием трат – как правило, в инфраструктуру.

Кроме всего прочего на деятельность и прибыльность нефтегазового сектора оказывает значительное влияние и пандемия, для борьбы с которой предпринимаются различные действия и используются различные инструменты.

Ожидается сокращение инвестиционных программ компаний, например, в «Роснефти» планируют реализовать годовую инвестпрограмму в размере 750 млрд. рублей, что примерно на 20% меньше аналогичного показателя 2019 года. В «Газпромнефти» также оценили возможное уменьшение объема инвестиционной деятельности в 20%. Таким образом, ведущие отраслевые компании во всем мире пересматривают портфели планируемых инвестиций и, понятно, что реализация некоторых крупных проектов может быть теперь перенесена на более поздний срок.

Структурно можно выделить ряд тенденций, которые завоевали внимание нефтегазовых компаний, вследствие произошедших изменений. Цифровизация стала главным надотраслевым трендом, вышедшим на передний план деятельности. Массовый перевод офисных сотрудников на дистанционный режим работы вызвал бум использования онлайн-сервисов, компаниям пришлось оперативно наращивать ИТ-инфраструктуру, чтобы обеспечить необходимое количество удаленных подключений. В условиях пандемии 36% компаний уже предприняли шаги по ускорению автоматизации бизнеса, а еще 41% – собираются сделать в ближайшем будущем.

Усиление спроса на автоматизацию бизнес-процессов применительно к операциям, выполняемым рабочими кадрами, приведет к расширению роботизации производственных процессов, что уже востребовано в отрасли. Например, испытания «Газпромнефтью» беспилотного электромобиля ГАЗельNext на Южно-Приобском месторождении. Планируется, что беспилотная техника под контролем искусственного интеллекта сможет взять на себя большую часть логистических операций в данной области. Так, тренд на минимизацию присутствия персонала на производственных объектах и внедрение так называемые безлюдных технологий уже присутствует в нефтегазовой

Внедрение новых технологических решений невозможно проводить без подготовки специалистов, которые будут располагать необходимыми компетенциями для продуктивной работы в новых условиях. С точки зрения форматов обучения можно ожидать рост популярности онлайн-обучения, микрообучения, развития обучающих мобильных корпоративных сервисов и другое обучение.

Тема кибербезопасности стабильно набирает известность в контексте развития цифровизации. Как следствие, ИТ-инфрастуктура организаций должна будет обеспечивать безопасное подключение для большого количества удаленных пользователей, работающим с конфиденциальной информацией компании.

Российская нефтегазовая отрасль осознает роль государственных мер в успешном преодолении негативных явлений, в частности, представители отрасли адресуют запрос государству на смягчение банковской политики по доступности кредитования, и такая мера актуальна не только для компаний-недропользователей, но и для их подрядчиков и поставщиков. Компании-недропользователи, вероятно, не смогут в одиночку преодолевать кризисные явления и, одновременно, переходить на новый уровень технологического развития, отвечающий современным трендам. Но такой результат возможен только в кооперации с их партнерами (о чем и состоит предложение автора), подрядчиками, с нефтесервисными организациями, которым сложнее пережить падение спроса на их услуги в период кризиса (сокращение объемов геолого-технических мероприятий, бурения и так далее). Поэтому, в целом, успешное преодоление кризисных явлений в нефтегазовой отрасли зависит от согласованности действий всех игроков.

Ввиду глобальной конкуренции на энергетических рынках невнимательное отношение компаний к своему технологическому развитию может привести их к потере завоеванных позиций. События первой половины 2020 года продемонстрировали преимущества отрасли со значительным технологическим заделом. Вместе с тем, успешное преодоление кризисных явлений и перевод нефтегазового комплекса на новую ступень технологического развития зависит от согласованности действий всех участников: компаний-недропользователей, их партнеров и подрядчиков, государства.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время многие предприятия испытывают финансовые затруднения, связанные как с внешними, так и с внутренними проблемами – недейственный менеджмент, маркетинг, неэффективное использование денежных средств, несбалансированность финансовых потоков – вся совокупность перечисленных факторов форсирует необходимость постоянной диагностики финансового положения предприятия, с целью ранней диагностики кризисного развития предприятия и выработки защитных механизмов антикризисного управления финансами, в зависимости от выявленных факторов.

Термин «антикризисное управление» обозначает выработку конкрет­ных мероприятий и подготовку стратегического плана (бизнес-плана).

Если в период кризисного положения, не принимаются действенные меры по оздоровлению экономики, неуклонно ведет к несостоятельности предприятий в области финансовой деятельности, так как прекращаются платежи в бюджетные фонды и т.п. Основой методики антикризисной деятельности являются три положения:

– определение кризисного состояния предприятия;

– раскрытие причин, влияющих на кризис;

– формирование антикризисных мер и механизмов управления финансами.

Антикризисное управление – важнейший компонент всей управленческой деятельности на кризисном предприятии, от результативности способа организации антикризисного управления зависит будущий удел предприятия.

Объектом исследования в работе являлись предприятия нефтегазового сектора.

Финансовое состояние нефтегазового сектора оказывает огромное влияние на финансовое состояние не только компаний в данной отрасли, но и многих компаний в других секторах российской экономики, поэтому важным является проведение анализа финансового состояния данного сектора..

Одним из основных инструментов управления финансово – хозяйственной деятельностью предприятиями нефтегазового комплекса России является разработка финансовой стратегии, которая обеспечивает основные направления развития их дальнейшей деятельности.

В ходе работы был проведен анализ вероятности банкротства одного из лидеров нефтяной отрасли России – ОАО «Сургутнефтегаз».

Уровень вероятности банкротства ОАО «Сургутнефтегаз» низкий, оно находится в устойчивом положении.

Пандемия коронавируса и значительное снижение цен на углеводородное сырье стали серьезным вывозом для нефтегазовой отрасли. Можно ожидать, что глобально отрасль отреагирует на эти вызовы усилением технологической повестки.

В то же время успешное преодоление кризисных явлений и перевод нефтегазовой отрасли на новую ступень технологического развития зависит от согласованности действий всех участников экономической деятельности.

В результате исследования была достигнута цель и выполнены все поставленные задачи: исследованы теоретические основы антикризисного управления предприятием, определено понятие и надены инструменты улучшения антикризисной финансовой политики, достигнуто совершенствование тактики и стратегии антикризисных программ компаний путем открытия новых антикризисных мер, значащих для предприятий, отраслей, и всей российской экономики; в целях выявление оценки вероятности банкротства на примере одной из нефтегазовых компаний впервые использованы пять моделей расчета по формулам. Данные исследования и их результаты целесообразны для применения в каждом российском предприятии и его отрасли.

Таким образом, научная гипотеза магистерской диссертации подтверждена.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Законодательный акты и нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_28399/
2. Гражданский кодекс РФ [Текст]. – М.: Эксмо, 2019. – 880с.
3. Налоговый кодекс РФ. Части 1 и 2. [Текст]. – М.: ЭКСМО, 2019. – 1392 с.
4. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изменениями от 08.06.2020). – [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/ cons\_doc\_LAW\_39331/

II. Монографии, учебники, учебные пособия

1. Абрютина, М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М.С. Абрютина. – М.: Издательство «Дело и сервис» , 2017. – 256 с.
2. Адамчук, В.В. Финансы предприятий [Текст]: учеб.-метод. пособие / В.В. Адамчук. – М.: БЕК, 2018. – 350 с.
3. Антикризисный менеджмент [Текст] / Под ред. Проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2014. – 368 с.
4. Антикризисное управление предприятиями и банками [Текст]: Учебник / Под ред. Смирнова В.С. – М.: Дело, 2015. – 840 с.
5. Ачкасов, А.И. Финансовый менеджмент [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.И. Ачкасов. – М.: Консалтбанкир, 2015. – 80 с.
6. Бабич, Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] / Т.Н. Бабич. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
7. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2016. – 528 с.
8. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика [Текст] / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2016. – 256 с.
9. Болотин, В.В., Соломатов, В.И. Антикризисное управление предприятиями [Текст] / В.В. Болотин, В.И. Соломатов В.И. – М.: МИИГАиК, 2017. – 142 с.
10. Бочаров, В.В. Корпоративные финансы [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 272 с.
11. Ван Хорн, Джеймс К. Вахович Основы финансового менеджмента [Текст] / Ван Хорн, Джеймс К. Вахович. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 1225 с.
12. Ефимова, О.В. Финансовый анализ [Текст] / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2015. – 408 с.
13. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы и учет. Понятия, алгоритмы, показатели [Текст] /В.В. Ковалев. – М.: ИЛ, 2015. – 420 c.
14. Коласс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия, проблемы, концепции, методы [Текст] / Б. Коласс. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2014. – 576с.
15. Комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)». Постатейный [Текст] / Под ред. В.Ф. Попондопуло. – М.: Проспект, 2016. – 456 с.
16. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие [Текст] / М.Н. Крейнина. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 304 с.
17. Леонтьев, В.Е., Бочаров, В.В., Радковская, Н.П. Корпоративные финансы [Текст] / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. – М.: Юрайт, 2016. – 331 с.
18. Мельник, М.В., Герасимова, Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие [Текст] / М.В. Мельник. – М.: Юнити, 2016. – 192 с.
19. Переверзева, В.В. Антикризисное управление и финансовое оздоровление [Текст]: учебное пособие [Текст] / В.В. Переверзева В. В. – М.: Международный издательский центр «Город XXI век», 2018. – 210 с.
20. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – 429 с.
21. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов [Текст] / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 408 с.
22. Ракотин, В.И. Финансы предприятий [Текст] / общая ред. Широких И.В. / В.И. Ракотин. – М.: Прогресс, 2017. – 160 с.
23. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент [Текст] / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 223 с.
24. Самсонов, Н.Ф., Баранников, Н.П. и др. Финансовый менеджмент [Текст] / Н.В. Самсонов, Н.П. Баранников. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2014. – 495 с.
25. Фомин, Я.А. Распознаваний кризисных состояний фирмы: Учебное пособие [Текст] / Я.А. Фомин – М.: МГУЭСиИ, 2017. – 61 с.
26. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / Под ред. А. П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2017. – 958 с.

III. Статьи из периодической печати

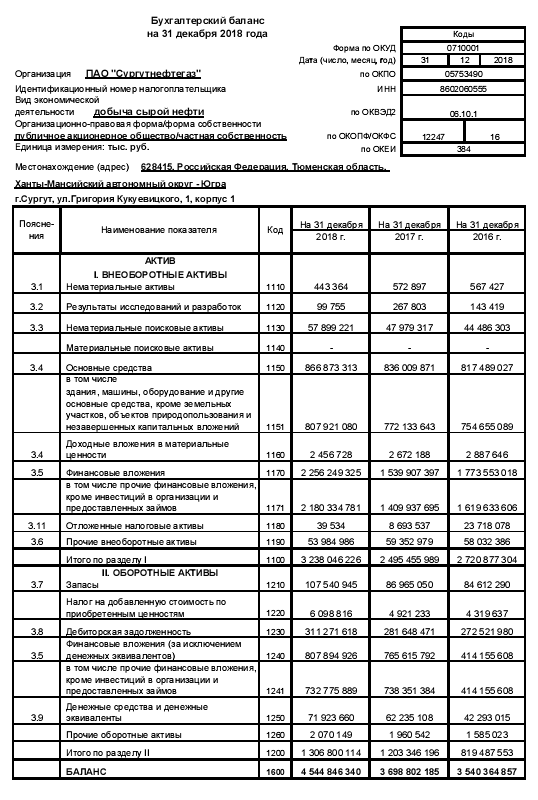
1. Александрова, А.И. Анализ экономики нефтегазового сектора в РФ [Текст] / А.И. Александрова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2019. – №2. – С. 3-14.
2. Андреев, В.А., Мамий, Е.А. Антикризисное финансовое управление: подходы к определению и сущность [Текст] / В.А. Андреев, Е.А. Мамий Е.А. // В сборнике: Современная финансово-кредитная система: теория и практика. Материалы международной научно-практической конференции: текстовое электронное издание. – 2018. – С. 27-31.
3. Афанасьева, О.Н. Модели прогнозирования банкротств заемщика при оценке кредитоспособности [Текст] / О. Н. Афанасьева // Банковское дело. – 2013. – № 10. – С. 60-67.
4. Белоусов, В.А., Гончаров, В.Н. Совершенствование информационного обеспечения антикризисного управления деятельностью предприятий [Текст] / В.А. Белоусов, В.Н. Гончаров // E-Management. – 2019. – Т.2. №1. – С. 52-59.
5. Борисова, А. Р. Влияние санкций США на топливно-энергетический комплекс России [Текст] / А. Р. Борисова, С. В. Кислицын // США. Канада. Экономика – политика – культура. – 2017. – № 3. – С. 84-96.
6. Водождокова, З.А., Лафишева, А.А. Значимость финансовых ресурсов в антикризисном управлении [Текст] / З.А. Водождокова, А.А. Лафишева // В сборнике: Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под научной редакцией проф. А.А. Тамова. – 2018. – С. 197-202.
7. Воронцова, М.А. Нефтегазовый сектор в экономике России [Текст] / М.А. Воронцова М.А. // В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к практике. Материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню российской науки. Воронежский экономико-правовой институт, Баткенский государственный университет. – 2018. – С. 114-118.
8. Вьюгин, В. В. Построение комбинированных финансовых стратегий на основе универсального адаптивного прогнозирования [Текст] / В. В. Вьюгин // Автоматика и телемеханика. – 2016. – № 8. – С. 136-158.
9. Галеева, Е.И. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия в системе антикризисного управления [Текст] / Е.И. Галеева // В сборнике: Взаимодействие финансового и реального сектора экономики в контексте становления экономики знаний. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 40-42.
10. Галимова, А.М., Гилметдинова, А.А. Оценка финансовой устойчивости и вероятности банкротства как один из основных элементов анализа финансового состояния предприятия [Текст] / А.М. Галимова, А.А. Гилметдинова // Вестник современных исследований. – 2018. – №9.2(24). – С. 39-45.
11. Геращенко, Э.Р. Заемный капитал и его роль в финансировании деятельности российских предприятий [Текст] / Э.Р. Геращенко // Форум молодых ученых. – 2017. – № 5 (9). – С. 543-548.
12. Доля, Я.С. Влияние экономических санкций на развитие нефтегазового сектора Российской Федерации [Текст] / Я.С. Доля // В сборнике: Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления. Материалы ХIV международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 110-112.
13. Колоколова, О.В. Оценка вероятности банкротства предприятий-заемщиков на основе кластерного анализа [Текст] / О.В. Колоколова // Финансы и кредит. – 2017.- №18(258). – С. 44-51.
14. Костина, О. В. Оценка ресурсов при планировании деятельности предприятия [Текст] / О. В. Костина // Актуальные проблемы научного знания в XXI веке. – Рубцовск; Барнаул: Изд-во АГУ, 2014. – С. 72-82.
15. Крюкова, О.В. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации фирмы [Текст] / О.В. Крюкова // В сборнике: Российская наука, история и современность в условиях развития цифровой экономики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2019. – С. 142-147.
16. Кумыков, А. Е. Подходы к анализу финансовой устойчивости организации с учетом влияния заинтересованных сторон [Текст] / А. Е. Кумыков // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 2. – С. 196-200.
17. Логинов, Е.Л., Шкута, А.А. Развитие нефтегазового сектора ТЭК России в кризисных условиях: где взять инвестиции на цели развития? [Текст] / Е.Л. Логинов, А.А. Шкута // В сборнике: Стратегические тренды трансформации социально-экономических систем в рамках цифровой экономики. Материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией Цветкова, К.Х. Зоидова. – 2018. – С. 146-152.
18. Луцкович, Н.А. Значение нефтегазового сектора в экономике России [Текст] / Н.А. Луцкович // Устойчивое развитие науки и образования. – 2019. – №12. – С. 73-76.
19. Макаркина, Н.П. Теоретические аспекты антикризисного управления и превентивного финансового оздоровления организации [Текст] / Макаркина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №5-1. – С. 151-154.
20. Мелай, Е.А., Никитина, Е.А. Управление формированием капитала организации в условиях кризиса [Текст] / Е.А. Мелай // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2016. – № 1. – С. 30-32.
21. Нагаева, Е.А. Современные методы анализа вероятности банкротства организации [Текст] / Е.А. Нагаева // Развитие бухгалтерского учета, анализа и аудита в современных концепциях управления. – 2018. – С. 454-455.
22. Нечаева, Е.В. Антикризисное финансовое управление [Текст] / Е.В. Нечаева // В сборнике: Первая ступень в науке. VIII международная научно-практическая студенческая конференция. – 2020. – С. 72-74.
23. Нигматуллин, Ш.И. Финансовый потенциал крупнейших организаций нефтегазового сектора России [Текст] / Ш.И. Нигматуллин // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2018. – №2(39). – С. 65-80.
24. Осипова, Е.А., Сычева, Э.В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса [Текст] / Е.А. Осипова, Э.В. Сычёва // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №4(38). – С. 202-208.
25. Павлова, А.С., Имайкина, Р.М. Анализ рынка нефтегазовой отрасли РФ [Текст] / А.С. Павлова, Р.М. Имайкина // Московский экономический журнал. – 2019. – №9. – С. 39.
26. Понкратова, М.В. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства [Текст] / М.В. Понкратова // В сборнике: Двадцать четвертые апрельские экономические чтения. Материалы международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 268-272.
27. Рзун, И.Г. Основы антикризисного финансового управления предприятием [Текст] / И.Г. Рзун // В сборнике: Научные меридианы – 2019. Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 162-165.
28. Родионов, Е.В. Формирование системы управления финансовым состоянием в процессе антикризисного управления организацией [Текст] / Е.В. Родионов // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития аудита, бухгалтерского учета, экономического анализа и налогообложения. Материалы национальной (всероссийской) научно-практической и методической конференции. – 2019. – С. 237-241.
29. Рудакова, Т. И. Обзор методик оценки финансовой устойчивости коммерческих организаций [Текст] / Т. И. Рудакова // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 2. – С. 224-227.
30. Ряховский, Д., Акулова, Н. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий на предприятиях [Текст] / Д. Ряховский // Проблемы современной экономики. – 2017. – №1(49). – С. 23-29.
31. Сидорина, А.С. Антикризисное финансовое управление в организации [Текст] / А.С. Сидорина // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – №10(27). – С. 805-807.
32. Филиппова, Ю.В. Финансовая стабилизация в системе антикризисного управления организации [Текст] / Ю.В. Филиппова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – №6(114). – С. 179-182.
33. Чеботарева, А.В. Оценка эффективности структуры капитала компаний нефтегазового сектора России [Текст] / А.В. Чеботарева // В книге: ЭКОНОМИКА. Материалы 57-й Международной научной студенческой конференции. – 2019. – С. 36-37.
34. Эфендиева, А.Э. Влияние макроэкономических показателей на развитие нефтегазового сектора в России [Текст] / А.Э. Эфендиева // Вектор экономики. – 2018. – №6(24). – С. 12.
35. Яковлева, О.Э., Михалева, О.В. Роль управленческого анализа в оценке вероятности банкротства предприятия [Текст] / О.Э. Яковлева, О.В. Михалева // Политика, экономика и инновации. – 2017. – №2(12). – С. 15.
36. Gaponenko, V.F., Zhukova, O.I., Teterina, E.A., Alaberdeev, R.R., Kilyskhanov, K.S. Investment and dividend policy of oil and gas and other russian companies: financial aspect. Journal of Reviews on Global Economics. 2018. Т. 7. № Special Issue.

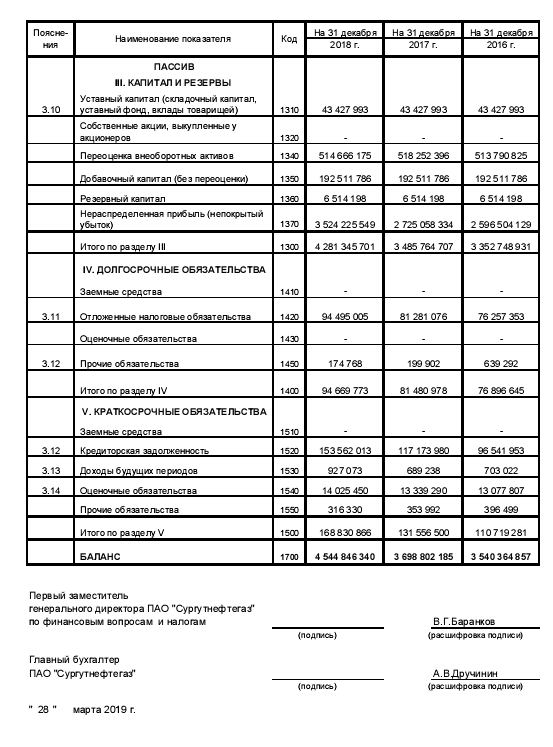
IV. Интернет-ресурсы

1. 200 крупнейших частных компаний России – Сургутнефтегаз. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.forbes.ru/profile/244786-surgutneftegaz
2. Анализ финансового состояния предприятия. – [Электронный ресурс] – URL: http://tvoydohod.ru/fin\_79.php
3. Анализ эффективности использования собственного и заемного капитала. Расширенная модель «Дюпон». – [Электронный ресурс] – URL: http://www.uecs.ru/marketing/item/1480--lr?pop=1&tmpl&print=1
4. Гайбадулина, Э.М. Роль финансового прогнозирования в устойчивости бизнеса / Э.М. Гайбадулина. – [Электронный ресурс] – URL: http://novainfo.ru/article/3062
5. Задорожная, А.М. В поисках оптимальной структуры капитала компании / А.М. Задорожная. – [Электронный ресурс] – URL: http://1-fin.ru/?id=767
6. Заемный капитал. – [Электронный ресурс] – URL: http://center-yf.ru/data/economy/Zaemnyi-kapital.php
7. Ивашковская, И. От финансового рычага к оптимизации структуры капитала компании / И. Ивашковская. – [Электронный ресурс] – URL: http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-11/9.shtml
8. История Сургутнефтегаза – одной из крупнейших и самых закрытых нефтяных компаний. – [Электронный ресурс]. – URL: http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/ surgutneftegaz-istoriya-sozdaniya/
9. Краткий анализ финансового состояния нефтедобывающей отрасли России. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fira.ru/reports/ report?file=research\_Oil\_Russia\_Brief.html
10. Кризис-2020: что ждет нефтяную отрасль? – [Электронный ресурс] – URL: https://oilcapital.ru/comment/evgeniy-lapshin/28-05-2020/krizis-2020-chto-zhdet-neftyanuyu-otrasl
11. Кубышкин, И. Использование финансового анализа для управления компанией / И. Кубышкин. – [Электронный ресурс] – URL: [http://www.intalev.ru/agregator /finance/id\_2562/](http://www.intalev.ru/agregator/finance/id_2562/)
12. Нефтедобывающая отрасль в России: стабильность вопреки обстоятельствам. – [Электронный ресурс] – URL: https://raexpert.ru/ researches/oil\_gas/oil\_2019
13. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.surgutneftegas.ru
14. Проблемы финансовой стабилизации российских предприятий в условиях западных санкций. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.docme.ru/download/1496140
15. Развитие нефтегазового сектора РФ в условиях международных санкций. – [Электронный ресурс]. – URL: https://idaten.ru/economic/razvitie-neftegazovogo-sektora-rf-v-usloviyah-mejdunarodnih-sankcii
16. Старкова, Н.О. Оценка потенциала развития российского нефтегазового сектора. – [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-potentsiala-razvitiya-rossiyskogo-neftegazovogo-sektora
17. Сухой паек: нефтегазовые гиганты не могут найти альтернативу западному финансированию. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.forbes.ru/biznes/352801-suhoy-paek-neftegazovye-giganty-ne-mogut-nayti-alternativu-zapadnomu-finansirovaniyu
18. Финансовое прогнозирование. – [Электронный ресурс] – URL:http://www.finansi24.ru/finansovprognozirovanie.htm

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

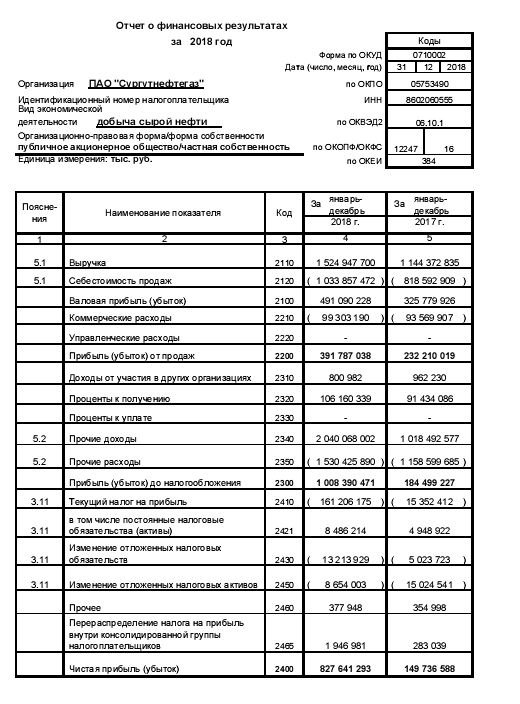
**Бухгалтерский баланс ОАО «Сургутнефтегаз» за 2018 год**

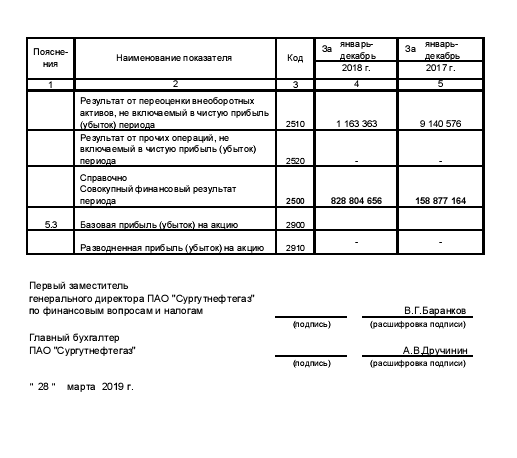




**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

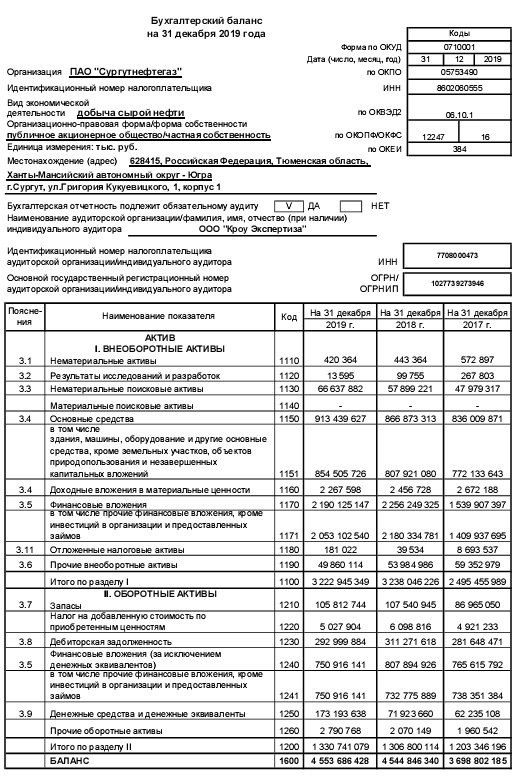
**Отчет о финансовых результатах ОАО «Сургутнефтегаз» за 2018 г.**

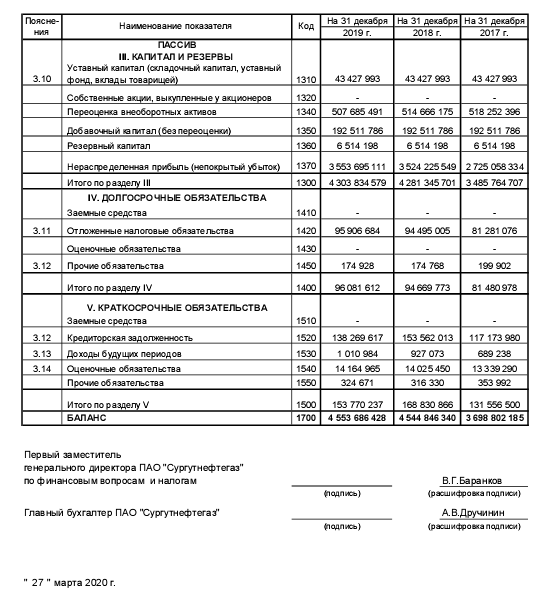




**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

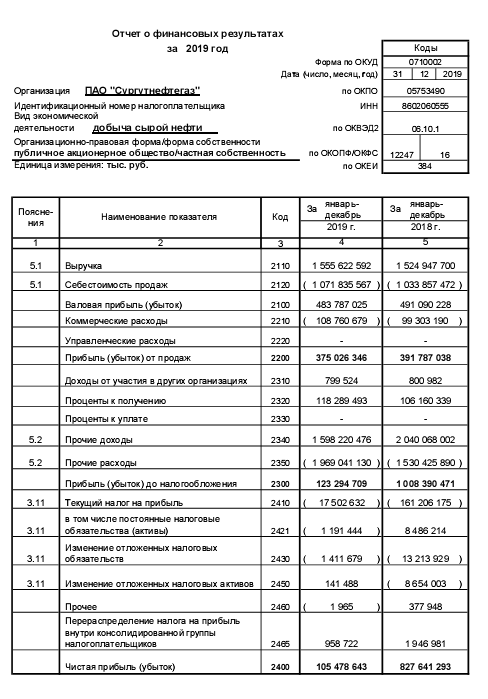
**Бухгалтерский баланс ОАО «Сургутнефтегаз» за 2019 год**

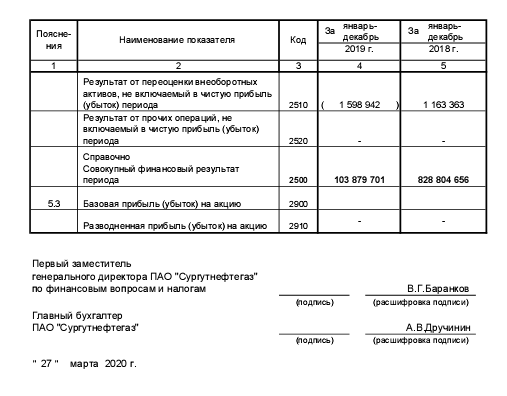




**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**Отчет о финансовых результатах ОАО «Сургутнефтегаз» за 2019 год**





1. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент [Текст] / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – С. 17. [↑](#footnote-ref-1)
2. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – С. 13. [↑](#footnote-ref-2)
3. Антикризисное управление предприятиями и банками [Текст]: Учебник / Под ред. Смирнова В.С. – М.: Дело, 2015. – С. 34. [↑](#footnote-ref-3)
4. Антикризисный менеджмент [Текст] / Под ред. Проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2014. – С. 27. [↑](#footnote-ref-4)
5. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изменениями от 08.06.2020). – [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_39331/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2016. – С. 265. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2016. – С. 273. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бочаров, В.В. Корпоративные финансы [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – С. 138 [↑](#footnote-ref-8)
9. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изменениями от 08.06.2020). – [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_39331/ [↑](#footnote-ref-9)
10. Модель Ларри Грейнера была впервые опубликована в журнале Harvard Business Review в 1972 году. Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество. [↑](#footnote-ref-10)
11. Антикризисное управление предприятиями и банками [Текст]: Учебник / Под ред. Смирнова В.С. – М.: Дело, 2015. – С. 78. [↑](#footnote-ref-11)
12. Болотин, В.В., Соломатов, В.И. Антикризисное управление предприятиями [Текст] / В.В. Болотин, В.И. Соломатов В.И. – М.: МИИГАиК, 2017. – С. 38. [↑](#footnote-ref-12)
13. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – С. 87. [↑](#footnote-ref-13)
14. Антикризисное управление предприятиями и банками [Текст]: Учебник / Под ред. Смирнова В.С. – М.: Дело, 2015. – С. 112. [↑](#footnote-ref-14)
15. Болотин, В.В., Соломатов, В.И. Антикризисное управление предприятиями [Текст] / В.В. Болотин, В.И. Соломатов В.И. – М.: МИИГАиК, 2017. – С. 69. [↑](#footnote-ref-15)
16. Переверзева, В.В.Антикризисное управление и финансовое оздоровление [Текст]: учебное пособие [Текст]/ В.В. Переверзева В. В. – М.: Международный издательский центр «Город XXI век», 2018. – С. 49. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ефимова О.В. Финансовый анализ [Текст] / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2015. – С. 237 [↑](#footnote-ref-17)
18. Фомин Я.А. Распознаваний кризисных состояний фирмы [Текст] / Я.А. Фомин: Учебное пособие. – М.: МГУЭСиИ, 2017. – С. 42. [↑](#footnote-ref-18)
19. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2016. – С. 264. [↑](#footnote-ref-19)
20. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент [Текст] / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – С. 154. [↑](#footnote-ref-20)
21. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика [Текст] / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2016. – С. 134. [↑](#footnote-ref-21)
22. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – С. 176. [↑](#footnote-ref-22)
23. Переверзева, В.В.Антикризисное управление и финансовое оздоровление [Текст]: учебное пособие [Текст]/ В.В. Переверзева В. В. – М.: Международный издательский центр «Город XXI век», 2018. – С. 162 [↑](#footnote-ref-23)
24. Рзун, И.Г. Основы антикризисного финансового управления предприятием[Текст] / И.Г. Рзун // В сборнике: Научные меридианы – 2019.Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 163. [↑](#footnote-ref-24)
25. Переверзева, В.В.Антикризисное управление и финансовое оздоровление [Текст]: учебное пособие [Текст]/ В.В. Переверзева В. В. – М.: Международный издательский центр «Город XXI век», 2018. – С. 122. [↑](#footnote-ref-25)
26. Андреев, В.А., Мамий, Е.А. Антикризисное финансовое управление: подходы к определению и сущность[Текст] / В.А. Андреев, Е.А. Мамий Е.А. // В сборнике: Современная финансово-кредитная система: теория и практика. Материалы международной научно-практической конференции: текстовое электронное издание. – 2018. – С. 28. [↑](#footnote-ref-26)
27. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – С. 268. [↑](#footnote-ref-27)
28. Антикризисное управление предприятиями и банками [Текст]: Учебник / Под ред. Смирнова В.С. – М.: Дело, 2015. – С. 426. [↑](#footnote-ref-28)
29. Антикризисный менеджмент [Текст] / Под ред. Проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2014. – С. 196. [↑](#footnote-ref-29)
30. Антикризисный менеджмент [Текст] / Под ред. Проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2014. – С. 202. [↑](#footnote-ref-30)
31. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – С. 334. [↑](#footnote-ref-31)
32. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст] / Р.А. Попов. – М.: Юнити, 2018. – С. 352. [↑](#footnote-ref-32)
33. Болотин, В.В., Соломатов, В.И. Антикризисное управление предприятиями [Текст] / В.В. Болотин, В.И. Соломатов В.И. – М.: МИИГАиК, 2017. – С. 113. [↑](#footnote-ref-33)
34. Нефтедобывающая отрасль в России: стабильность вопреки обстоятельствам. – [Электронный ресурс] – URL:https://raexpert.ru/researches/oil\_gas/oil\_2019 [↑](#footnote-ref-34)
35. Новые санкции США прервут международную экспансию российских нефтяников.–[Электронный ресурс].– Режим доступа.–URL:https://www.rbc.ru/economics/04/08/2017/ 59824c529a7947b30d0818eb [↑](#footnote-ref-35)
36. Почему санкции против России внешне неэффективны. – [Электронный ресурс].–Режим доступа.–URL:https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/08/14/729205-sanktsii-neeffektivni [↑](#footnote-ref-36)
37. Старкова, Н.О. Оценка потенциала развития российского нефтегазового сектора. – [Электронный ресурс]. –URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-potentsiala-razvitiya-rossiyskogo-neftegazovogo-sektora [↑](#footnote-ref-37)
38. Аналитика санкций.–[Электронный ресурс].–Режим доступа.–URL:http://altrc.ru/library/50/sanktsii-polnyy-obzor/ [↑](#footnote-ref-38)
39. Кризис-2020: что ждет нефтяную отрасль? – [Электронный ресурс] – URL:https://oilcapital.ru/comment/evgeniy-lapshin/28-05-2020/krizis-2020-chto-zhdet-neftyanuyu-otrasl [↑](#footnote-ref-39)
40. Кризис-2020: что ждет нефтяную отрасль? – [Электронный ресурс] – URL:https://oilcapital.ru/comment/evgeniy-lapshin/28-05-2020/krizis-2020-chto-zhdet-neftyanuyu-otrasl [↑](#footnote-ref-40)
41. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы и учет. Понятия, алгоритмы, показатели [Текст] /В.В. Ковалев. – М.: ИЛ, 2015. – С. 217. [↑](#footnote-ref-41)
42. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2016. – С. 345. [↑](#footnote-ref-42)
43. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / Под ред. А. П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2017.– С. 438. [↑](#footnote-ref-43)
44. Переверзева, В.В.Антикризисное управление и финансовое оздоровление [Текст]: учебное пособие [Текст]/ В.В. Переверзева В. В. – М.: Международный издательский центр «Город XXI век», 2018. – С. 172. [↑](#footnote-ref-44)
45. Вьюгин, В. В. Построение комбинированных финансовых стратегий на основе универсального адаптивного прогнозирования [Текст] / В. В. Вьюгин // Автоматика и телемеханика. – 2016. – № 8. – С. 138. [↑](#footnote-ref-45)
46. Ряховский, Д., Акулова, Н. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий на предприятиях[Текст] / Д. Ряховский // Проблемы современной экономики. – 2017. – №1(49). – С. 26. [↑](#footnote-ref-46)
47. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL:https://www.surgutneftegas.ru [↑](#footnote-ref-47)
48. ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России – Рейтинг 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL:https://riarating.ru/infografika/20200131/630152195.html [↑](#footnote-ref-48)
49. Сургутнефтегаз (SNGS) капитализация (годовые значения). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL:https://smart-lab.ru/q/SNGS/f/y/MSFO/market\_cap/ [↑](#footnote-ref-49)
50. Пятерка ведущих нефтегазовых компаний России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL:https://oilcapital.ru/article/general/30-06-2020/pyaterka-veduschih-neftegazovyh-kompaniy-rossii [↑](#footnote-ref-50)
51. Построено автором на основе данных ОАО «Сургутнефтегаз» [↑](#footnote-ref-51)
52. Построено автором на основе данных ОАО «Сургутнефтегаз» [↑](#footnote-ref-52)
53. Построено автором на основе отчетности ОАО «Сургутнефтегаз» [↑](#footnote-ref-53)
54. Построено автором на основе расчетов по данным отчетности. [↑](#footnote-ref-54)
55. Построено автором на основе расчетов по данным отчетности. [↑](#footnote-ref-55)
56. Построено автором на основе расчетов по данным отчетности. [↑](#footnote-ref-56)
57. Построено автором на основе расчетов по данным отчетности. [↑](#footnote-ref-57)