

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Разработка комплекса мероприятий по антикризисному управлению  
(на примере предприятий химической отрасли)

Студент

К.Е. Заикина

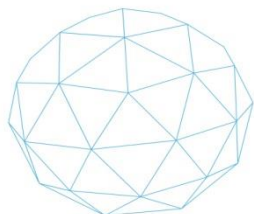
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., доцент, Д.Л. Вавилов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2020



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты возникновения кризисов на предприятиях химической отрасли.....	12
1.1 Антикризисное управление на предприятии: понятие и функции ...	12
1.2 Методы и методики диагностирования кризисов на предприятии ...	18
1.3 Особенности антикризисного управления на предприятиях химической отрасли: отечественный и зарубежный опыт .....	25
2 Анализ эффективности антикризисного управления предприятий химической отрасли.....	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятий химической отрасли.....	41
2.2 Анализ финансового состояния предприятий химической отрасли .	53
2.3 Оценка вероятности банкротства предприятий химической отрасли .....	59
3 Совершенствование антикризисного управления предприятий химической отрасли.....	67
3.1 Программа повышения эффективности антикризисного управления предприятий химической отрасли.....	67
3.2 Экономическая эффективность комплекса мероприятий по антикризисному управлению.....	76
Заключение .....	82
Список используемой литературы .....	86
Приложение А Подходы к определению понятия «антикризисное управление».....	96
Приложение Б Модель антиципативного антикризисного управления.....	97
Приложение В Последствия реализации основных задач антикризисного управления .....	98

Приложение Г Сравнительная характеристика видов экономического анализа.....	99
Приложение Д Основные методы менеджмента в условиях кризисных ситуаций на предприятии.....	100
Приложение Е Алгоритм мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий в условиях кризиса при антиципативном управлении.....	101
Приложение Ж Финансовая отчетность ПАО «КуйбышевАзот».....	102
Приложение И Динамика финансовых результатов деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг.....	110
Приложение К Динамика имущества ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг. ....	111
Приложение Л Динамика источников формирования имущества ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг.....	112
Приложение М Финансовая отчетность АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» и ПАО «Тольяттиазот» .....	113
Приложение Н Финансовые показатели деятельности АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» и ПАО «Тольяттиазот» .....	116
Приложение П Расчет вероятности банкротства для предприятий химической отрасли Самарской области .....	120

## Введение

**Актуальность исследования.** Теория и практика антикризисного управления в России начала развиваться в условиях трансформационного кризиса в связи с необходимостью обеспечения устойчивого социально – экономического развития страны на различных уровнях экономики. В 90-х годах прошлого века появилось множество научных, научно-практических работ, которые трактовали антикризисное управление как науку и особый вид управления экономическим субъектом, направленного на выход из уже наступившего кризиса. Дальнейшее развитие науки и практики антикризисного управления привело учёных к концептуальному расширению рамок антикризисного управления, когда данный вид управленческой деятельности стал рассматриваться как система мер по предвидению, предупреждению, предотвращению кризиса и выхода из кризиса с минимальными потерями, а также использование факторов кризиса для нового этапа прогрессивного развития субъекта экономики [7, с. 4].

Проблемам антикризисного управления посвящены многие работы, таких западных ученых как И. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Портер. В их исследованиях антикризисное управление анализируется для предприятий, которые функционируют в сформировавшейся рыночной среде.

В последние годы данная ситуация вызывает повышенный интерес к управлению предприятиями в условиях кризиса, что привело к многочисленным исследованиям (Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина, В.Я. Захаров, К.А. Гореликов, А.Н. Ряховская В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова и др.), прежде всего теоретического характера сущности кризисных явлений, типологии кризисов и специфики антикризисного управления.

Отдельные аспекты, касающиеся разработки и реализации антикризисной стратегии на предприятии рассматриваются в трудах таких

отечественных и зарубежных ученых и специалистов как: А.В. Амельченко, Е.Е. Андреев, И. Ансофф, О.Е. Бехтина, К.В. Кондратьева, Ю.В. Коренева, Н.Ю. Круглова, А.Н. Лозовский, В.Е. Лукашкина, Е.А. Повликовская, В.С. Порядин, А.В. Пострелова, М.А. Скаков, А.А. Чернова и многие другие.

Проведенный нами анализ публикаций по проблеме исследования, выявил острый дефицит исследований методов антикризисного управления на предприятиях химической отрасли, множество исследований, как в зарубежной литературе, так и в отечественной посвящено методам оценки антикризисного управления, понятию его функций и общих принципов. Сказанное определило актуальность, цель, задачи, предмет и объект исследования.

**Цель магистерской диссертации** – разработка рекомендаций по совершенствованию механизма антикризисного управления на предприятиях химической отрасли Самарской области.

Сформулированная цель исследования определила ряд **задач**:

- рассмотреть понятие и функции антикризисного управления на предприятии;
- изучить методы и методики диагностирования кризисов на предприятии;
- охарактеризовать отечественный и зарубежный опыт антикризисного управления на предприятиях химической отрасли;
- дать организационно–экономическую характеристику ПАО «КуйбышевАзот»;
- провести анализ финансового состояния предприятий химической отрасли Самарской области;
- оценить вероятность банкротства на предприятиях химической отрасли Самарской области;
- разработать программу повышения эффективности антикризисного управления на предприятиях химической отрасли;
- определить экономическую эффективность от ряда сделанных

предложений.

**Объект исследования** – предприятия химической отрасли Самарской области.

**Предмет исследования** – антикризисное управление на предприятиях химической отрасли Самарской области.

**Объект наблюдения** - ПАО «КуйбышевАзот».

**Теоретическую базу исследования** составили труды отечественных и зарубежных авторов в сфере антикризисного управления, теории кризисов, финансового менеджмента, экономики предприятия, финансового анализа, отраслевой экономики и др. Среди них стоит отдельно отметить следующие работы, оказавшие влияние на ход нашего исследования: Т.В. Альхименко, И.А. Ахновская, Н.Ш. Ахунова, Е.А. Бабушкина, К.В. Балдин, А. Баранов, К.А. Бармута, С.А. Боева, А.С. Большаков, Х.О. Газиев, С.В. Гвардин, К.А. Гореликов, К. Грасмик, А.И. Есир, В.И. Жмачинский, А.М. Журиха, В.В. Захарова, А.И. Ильин, К.В. Кондратьева, М.М. Коростелкин, В.А. Меркулов, Т.Е. Одаренко, Е.А. Паряева, Р.А. Попов, А.Н. Ряховская, Е.В. Токарь, П. Фридман, В.Т. Чая, Н.Г. Шредер, М.S. Augaretyan, S.S. Feshina, A.S. Slavyanov и др.

В работе используются законы и правовые акты, определяющие деятельность федеральных и региональных государственных органов власти, и органов местного самоуправления в области развития предприятий химического комплекса.

**Методы исследования** – монографический (изучение подходов ученых к сущности антикризисного управления), научного поиска (составление сравнительной характеристики методов, применяемых для диагностирования кризисов на предприятии, исследование публикаций по передовому опыту в отечественной и зарубежной практике применения антикризисных мер на предприятиях химической отрасли), методы классификации и группировки (для формирования теоретического исследования – от общего к частному и наоборот), метод коэффициентов

(для оценки финансовых показателей деятельности предприятий химической отрасли), методы математической статистики (для составления прогнозной модели эффективности мер антикризисного управления на предприятиях химической отрасли), прогнозирования (для оценки ожидаемого экономического эффекта), а также другие.

**Период исследования – 2017-2019 гг.**

**Информационную базу исследования** составили данные информационно–аналитических агентств в сети Интернет, внутренняя и внешняя отчетность ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017–2019 гг.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:**

1. Анализом внутренней и внешней отчетности, представленной ПАО «КуйбышевАзот».
2. Данными Федеральной службы государственной статистики.
3. Работами авторитетных авторов в сфере финансового менеджмента и антикризисного управления.
4. Отчетность для сравнительного анализа представлены персоналом организаций, занятых в аналогичной сфере деятельности по Самарской области.
5. За основу затрат были приняты среднерыночные цены без учета возможного роста инфляции.

**Научная новизна** настоящего исследования заключается в следующем:

1. В настоящем исследовании предложена новая методологическая схема видов антикризисного управления в зависимости от степени воздействия кризисной ситуации и фактора времени (стадии кризиса) в следующей последовательности: антиципативный, превентивный, реактивный и реабилитационный виды. В современных условиях научной новизной исследования является обоснование предпочтительности

использования антиципативного управления и разработка цикловой модели преодоления кризиса;

2. В качестве методологической основы исследования представлена методика оценки эффективности антикризисного управления. Использование представленной методики позволяет проанализировать способность фирмы к устойчивому развитию в условиях кризиса и оценить эффективность управления в организации. Она основана на применении балльной системы с расчетом обобщающего показателя;

3. Определён наиболее предпочтительный вид антикризисного управления и предложена модель антиципативного антикризисного управления на предприятиях химической отрасли, в рамках которой рассмотрен полный цикл антикризисного управления, начиная от диагностики кризисных явлений и заканчивая внедрением мероприятий по антикризисному управлению;

4. Рассмотрена и проанализирована программа повышения эффективности антикризисного управления предприятий химического комплекса в условиях кризиса, вызванного приостановкой многих экономик стран мира в связи с заражением COVID-19.

5. В целях совершенствования антикризисного управления предприятий химической отрасли в регионе, автором предложена программа управления рисками на основе ряда финансовых инструментов (продажа дебиторской задолженности, использование программно-методического комплекса «Deductor Enterprise» для прогнозирования кризисных ситуаций, работа на экспорт, производство продуктов с более высокой добавленной стоимостью на основе полиамида-6).

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что могут быть использованы в ходе преподавания таких курсов как «Экономика предприятия», «Экономика труда», «Антикризисное управление», «Финансовый менеджмент» и др. Также предложенные автором направления повышения эффективности антикризисного управления могут быть



апробированы рядом предприятий химической отрасли в качестве путей повышения финансовых результатов их деятельности.

**Положения, выносимые на защиту:**

– Эффективность антикризисного менеджмента зависит от множества факторов (наличия лидера, понимания и принятия целей организации, оперативности, профессионализма, экономической и экологической обстановки, международных факторов и др.), которые определяют дальнейший исход организации, в которой он применяется. Поэтому выявление потребности в антикризисном менеджменте и принятие решения по его внедрению должно сопровождаться анализом, учитывающим возможные риски и затраты, определяющим ожидаемый эффект.

– Опыт развивающихся и развитых стран в области методов диагностирования эффективности антикризисного управления считается особенно важным ресурсом для Российской Федерации, поскольку в нашей стране существуют трудности, связанные с диагностированием кризисных ситуаций на предприятиях химической отрасли, а усилия по внедрению современных исследований без надлежащей адаптации зачастую терпят неудачу.

– Системный подход к ранней диагностике кризисных ситуаций, учитывающий качественные и количественные показатели деятельности предприятий химической отрасли, способствуют росту эффективности антикризисного управления.

– Прогноз реализации программы совершенствования антикризисного управления предприятий химической отрасли в регионе выполнен, исходя из актуальной на момент написания настоящей магистерской диссертации эпидемиологической ситуации в стране.

**Апробация результатов исследования.** По результатам работы были составлены рекомендации, которые приняты руководством ПАО «КуйбышевАзот» в качестве конструктивных решений в области стратегии управления персоналом на будущий финансовый год.

**Результаты исследования** опубликованы в научном журнале Студенческий: электронный научный журн. 2019. № 33(77), статья «Разработка комплекса мероприятий по антикризисному управлению (публичное акционерное общество «Куйбышевазот»)».

**Личный вклад автора** заключается в формировании пилотного проекта по повышению эффективности антикризисного управления на предприятиях химической отрасли Самарской области на основе имеющихся внутренних и внешних условий их функционирования, также обоснована необходимость применения модели антиципативного управления в рамках которого рассмотрен полный цикл антикризисного управления, начиная от диагностики кризисных явлений и заканчивая внедрением мероприятий по антикризисному управлению.

**Структура работы.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих восемь параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

**Магистерская диссертация** содержит 94 страницы основного печатного текста, 37 таблиц, 32 рисунков, 13 приложений и выполнена с использованием 95 источников литературы.

Во введении анализируется актуальность исследования, анализируется степень изученности проблемы, сформулированы – цель, задачи, предмет, объект, методы исследования. Раскрываются теоретическая и информационная база исследования, сформулированы положения научной новизны и практической значимости исследования, определен личный вклад автора, достоверность и обоснованность результатов исследования. Представлены результаты апробации настоящего исследования.

В первой главе магистерской диссертации «Теоретические аспекты возникновения кризисов на предприятиях химической отрасли» рассматривается понятие и функции антикризисного управления на предприятии, дается характеристика методов и методик диагностирования кризисов на предприятии, проводится анализ отечественного и зарубежного

опыта антикризисного управления на предприятиях химической промышленности.

Во второй главе магистерской диссертации «Анализ эффективности антикризисного управления предприятий химической отрасли» дается организационно–экономическая характеристика ПАО «КуйбышевАзот», проводится анализ финансового состояния предприятий химической отрасли, оценивается вероятность банкротства предприятий химической отрасли.

В третьей главе магистерской диссертации «Совершенствование антикризисного управления предприятий химической отрасли» сформирована программа повышения эффективности антикризисного управления предприятий химической отрасли и произведено прогнозирование ее экономической эффективности.

В заключении приводятся основные тезисы по проведенному исследованию. Итого по теоретическому, аналитическому и проектному разделу работы.

# 1 Теоретические аспекты возникновения кризисов на предприятиях химической отрасли

## 1.1 Антикризисное управление на предприятии: понятие и функции

Антикризисное управление — это мероприятие, направленное на оздоровление финансового положения компании и вывод ее из кризисного состояния. В процессе антикризисного управления выполняется анализ существующих проблем, прогнозируются варианты развития событий, разрабатываются эффективные программы для нейтрализации кризисного влияния. В Приложении А приведены основные трактовки понятия «антикризисное управление». Характерные черты антикризисного управления представлены на рисунке 1.

Во-первых, все процессы на предприятии делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы связаны с внутренней средой, когда причиной наступления кризиса являются внутренние причины, то его устранение протекает легко. Процессы, не поддающиеся управлению, в основном, связаны с внешней средой, и предприятие никогда не имеет возможность ими управлять. Если основная причина наступления кризиса кроется во внешней среде, то вероятность банкротства предприятия возрастает.

Во-вторых, не всеми управляемыми процессами можно управлять. Экономика сложна, несмотря на ее масштабы, в ней всегда могут возникнуть различного рода трудности и проблемы. В их основе лежит стремление людей защищать различные интересы. Таким образом, в условиях конфликта интересов и их разнообразия, невозможно абсолютно контролировать управляемые процессы. Это особенно заметно в кризисных положениях, которые приводят к ухудшению командной психологии и появлению ситуаций, которые вызывают в людях панику.

В-третьих, диверсификация деятельности предприятия порождает проблемы в управлении. Если в начальном этапе деятельности предприятия оно удовлетворяется малым количеством работников и сотрудников и низким уровнем управления из-за низкой мощности производства, то рост производства и увеличение числа сотрудников расширяет управляемый объект, что создает трудности в управлении.

В-четвертых, признаки кризиса, причины его возникновения, последствия и его устранение. Данная последовательность отражает движение кризиса в антикризисном управлении. А эффективность антикризисного управления характеризуется в четком понимании направления этого движения.

В-пятых, размер кризиса измеряется величиной ущерба, который он может принести. Эта черта антикризисного управления указывает на важность предотвращения кризиса и необходимость жесткого подхода к причинам кризиса. Потому что, независимо от того, каким будет кризис и в какой форме проявится, в конечном итоге приведет предприятие к экономическим потерям, финансовым трудностям и депрессии.

Рисунок 1 - Характерные черты антикризисного управления на предприятии

[12, с. 35]

Основным направлением антикризисного управления, таким образом, будет снижение уровня негативных последствий кризиса, в том числе за счёт дальнейшего использования частей системы, применение которых в других системах даст наибольший эффект [18, с. 15].

Следовательно, причина разрушения системы состоит в том, что система не смогла вовремя приспособиться к произошедшим изменениям или не в состоянии одновременно решать производственные задачи и осуществлять своё развитие. Принципы антикризисного управления на предприятии представлены на рисунке 2.

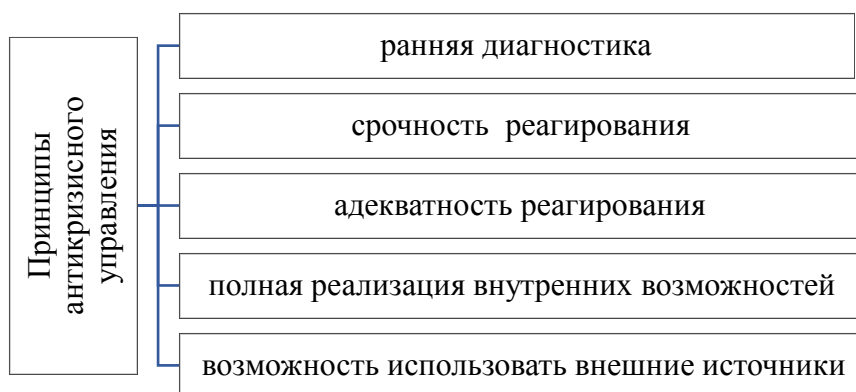


Рисунок 2 – Принципы антикризисного управления [35, с. 16]

Основные задачи антикризисного управления с точки зрения Н.А. Долгановой и Н.М. Тагановой представлены на рисунке 3.

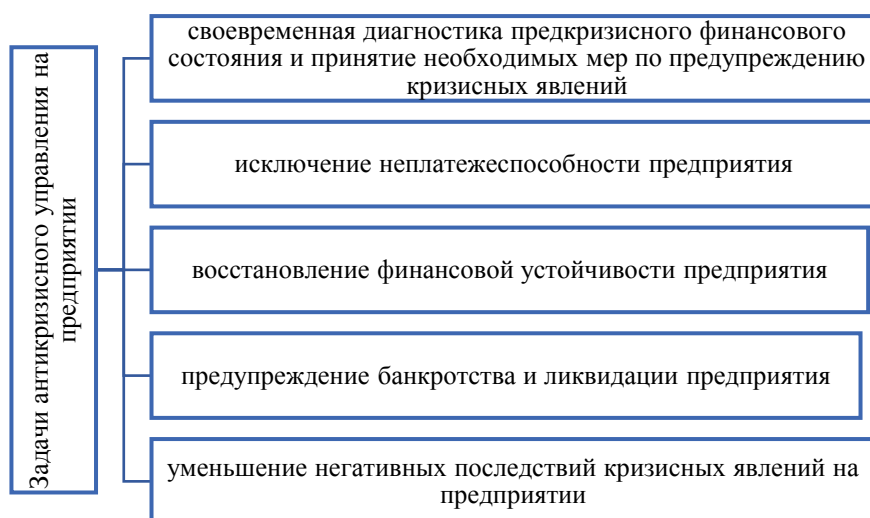


Рисунок 3 - Основные задачи антикризисного управления с точки зрения

Н.А. Долгановой и Н.М. Тагановой [31, с. 107]

Антикризисное управление выполняет, по сути, две основные функции – рисунок 4.

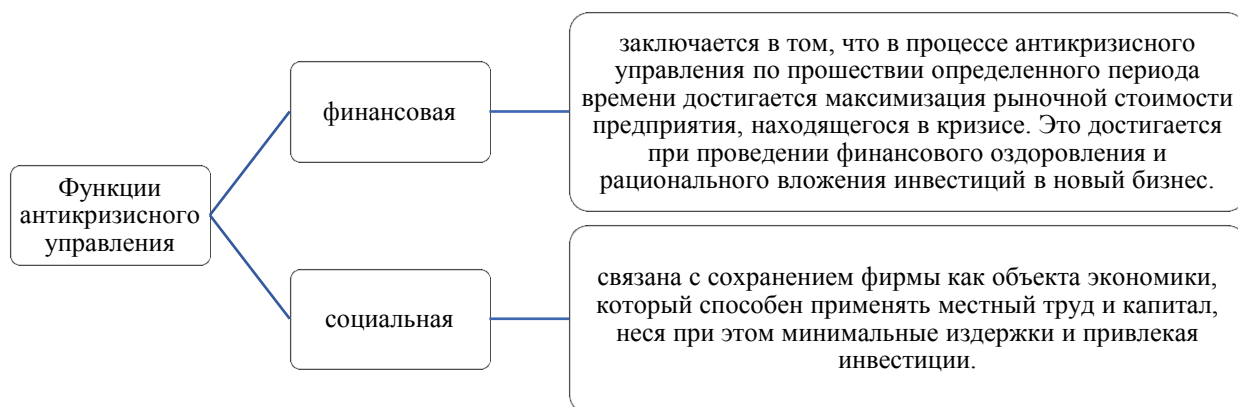


Рисунок 4 – Функции антикризисного управления на предприятии [39, с. 31]

Выделяют четыре вида антикризисного управления. Различия, имеющиеся между ними, возникают из-за разных уровней (стадий) развития кризисных явлений, а также фактора времени. Виды антикризисного управления и их распределение в зависимости от стадий кризисного процесса представлены на рисунке 5.

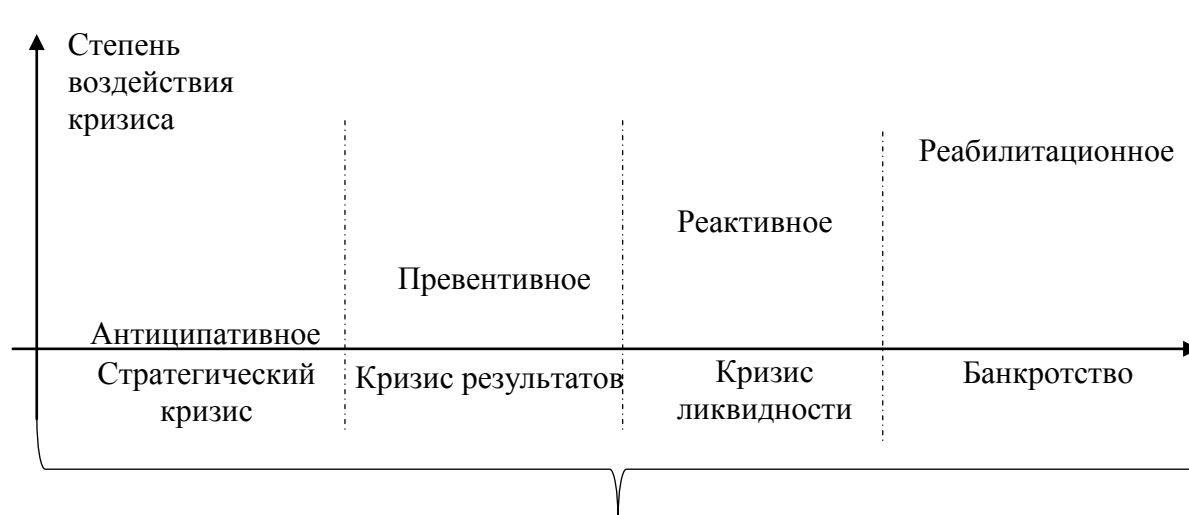


Рисунок 5 - Виды антикризисного управления и стадии кризисного процесса [18, с. 15]

Антиципативный вид управления подразумевается новым видом

антикризисного управления, какой определяет предварительное формирование доступных версий реакции на кризисные события. Осуществление антикризисных мер в процессе антиципативного управления необходимо, чтобы возникало предварительно, по отношению выявления начальных факторов кризисных событий. Специфика антиципативного управления определяется готовностью предмета управления к различным вариациям дальнейших явлений. Концепция антиципативного управления показана в Приложении Б.

Максимально рациональным в этом виде управления считается применение подходов, а также позиций согласно планированию, а также поддержанию постоянного функционирования компании. Такое управление используется в разных областях деятельности, в частности с целью поддержания охраны сведений, в политике, а также военных структурах, в кредитной области в процессе обеспечения отсутствия отрицательных явлений и т.д.

Преимущество такого управления выражается в следующем, когда возникают сначала несущественные отрицательные события, на этот момент уже есть перечень мероприятий с целью их ликвидации и профилактики. Однако имеются также негативные аспекты, какие определены в высоком расходе средств на создание таких мероприятий, на тот момент, на который фактического риска еще нет. Сейчас антиципативное управление еще не так активно применяется, так как тактика антикризисного управления — это интегрированный стабилизатор совершенствования компании, который работает в случае выявления начальных негативных тенденций. В случае дозволенных угроз антикризисное управление не функционирует.

При сравнении с антиципативным управлением, фактически, чаще всего используются превентивный, а также реактивный типы антикризисного управления.

Превентивный тип управления используется лишь при выявлении начальных факторов негативных явлений. Использование антикризисных мер

с опозданием в границах превентивного управления способно повлиять на увеличение отрицательных тенденций, какие в будущем станут только расти, а также быть мощнее [92].

Главное различие превентивного управления — это способность поддерживать уменьшение некоторых отрицательных явлений на начальных этапах кризиса, другими словами, уменьшить отрицательные аспекты такого обстоятельства даже учитывая, если нельзя полноценно ликвидировать отрицательное воздействие. Отрицательные моменты такого управления определяются в следующем, качественно это управление не способно не допустить любые кризисные воздействия; обычно превентивное управление реализуется в области управления на данный момент согласно ликвидации кризиса как раз при помощи внутренних средств структуры, а при дефиците данных средств такое управление неспособно качественно воздействовать на кризис.

Формирование превентивной системы управления — это главная задача новаторства в структуре антикризисного управления, без него нельзя поддерживать результативность работы компании в реалиях сегодняшнего дня. Сюда включается:

- интеграция теории постоянства предпринимательства;
- формирование предпринимательского-интеллекта;
- применение антикризисной рекламной тактики.

Реактивный вид управления осуществляется если кризисные явления на данный момент возникли. Задача реактивного вида управления – это выявление метода восстановления к устойчивому положению, а также обеспечить функционирование компании во время кризисного воздействия при помощи использования особых способов антикризисного управления, например антикризисное реструктурирование, а также оздоровление.

В случае возникновения кризиса специфика реактивности трансформируется к активному антикризисному управлению, в связи с этим реактивное антикризисное управление чаще всего применяется на



многочисленных этапах совершенствования жизненного цикла компании.

Преимущество такого вида управления — это желание обеспечить результативную работу компании; негативным моментом является то, что не имеет значения чьим является объект, в связи с тем, что отсутствует потребность защиты прав, а также интересов владельцев объекта.

Реабилитационный вид управления схож с медицинским понятием «выхаживание после операции» — это самый не изученный вид при сравнении с другими. Используется только после возникновения самого кризисного явления, данный вид подразумевает сохранность компании, а также укрепление финансового положения компании. Если для компании не получается обеспечить сохранность, данное управление помогает уменьшению отрицательных общественных результатов, которые определены дестабилизацией этой структуры и в дальнейшем действует на сохранение того, что осталось.

Реабилитационный вид управления крайне важно применять сейчас, поскольку в нашей стране сейчас большое количество компаний на грани банкротства, это способно повлиять на прекращение существования компании. А данный момент сказывается на отрицательном общественном воздействии, другими словами, формирует безработицу. Тут реабилитационное управление крайне нужно, поскольку в процессе осуществления данного управления сотрудниками, завершившими свою деятельность в компании, оказывается помощь в качестве переквалификации данных сотрудников, а также содействие при поиске работы.

Сильные потрясения испытывают также учредители этой компании согласно Федеральному закону РФ от 26 октября 2002 года №127-ФЗ «О несостоятельности» [1] учредителям нужно будет полностью осуществить процедуру банкротства, другими словами дифференцировать имеющуюся собственность среди кредиторов согласно очереди, данная процедура достаточно длительна, трудоемка и содержит большое число этапов.

Итоги осуществления ключевых целей антикризисного управления

показаны в Приложении В.

Снизить по максимуму угрозу снижения стоимости компании, которая определена кризисов, скорректировать, а также укрепить финансовое состояние и укрепить финансовую стабильность, а также ликвидность – вот основные задачи антикризисного финансового управления [49, с. 668].

Развитие алгоритмов антикризисного финансового управления в компаниях нашей страны обеспечивается при помощи применения способов, а также средств антикризисного финансового управления, какие формируют эффективное наблюдение над финансовым положением организации для выявления кризисных предпосылок, а также стремительного реагирования на данные предпосылки.

Глобализация и интеграция экономик — это, безусловно, огромный шаг в будущее человечества. Однако данные процессы влекут за собой увеличение количества потенциально опасных ситуаций для экономик различных стран мира и, как следствие, для бизнеса в целом. Однако данный этап должен быть пройден, и помочь в этом могут только профессионалы своего дела.

С нашей точки зрения многогранность антикризисного управления позволяет рассматривать его как систему, состоящую из совокупности элементов, взаимосвязанных друг с другом и направленных на предотвращение кризисных состояний в организации и возможного банкротства.

## **1.2 Методы и методики диагностирования кризисов на предприятии**

Диагностика – оценка финансовых счетов и отчетностей по стабильности финансово-экономического положения. Процесс диагностики кризисных ситуаций отвечает на следующие вопросы:

- Пересматривается финансовое состояние предприятия для выявления

признаков неплатежеспособности.

- Определяется уровень кризисной ситуации предприятия.
- Изучаются факторы, способствующие наступлению кризисной ситуации [88, с. 249]. В процессе диагностики анализ проводится в следующих направлениях: всесторонний анализ отрасли; финансовое состояние; маркетинг; производственная деятельность; кадры; система управления; общая производительность предприятия.

Цель диагностики – диагностировать исследуемый объект и дать заключение о его будущем состоянии. Экономическая диагностика требует четкого диагноза. Т.к. на ее основе определяется финансовый статус предприятия и вывод о том, что диагностический процесс используется во всей системе или управлении. По мнению А.П. Добровинского, диагностические методы можно классифицировать следующим образом – рисунок 6.

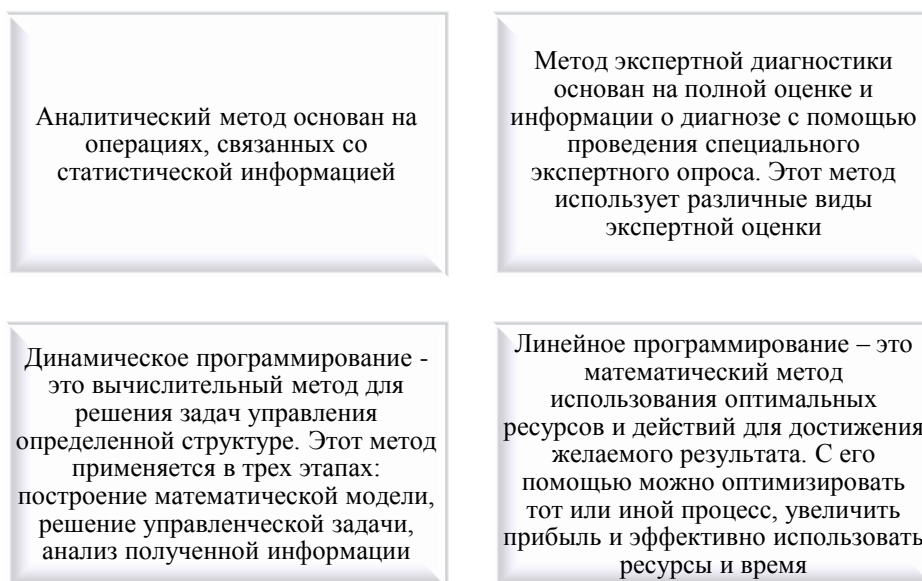


Рисунок 6 - Диагностические методы кризисных ситуаций на предприятии с точки зрения А.П. Добровинского [30, с. 123]

Также, например, О.Ю. Патласов и О.В. Сергиенко считают, что диагностика по направлениям исследований делится на следующие виды – рисунок 7.

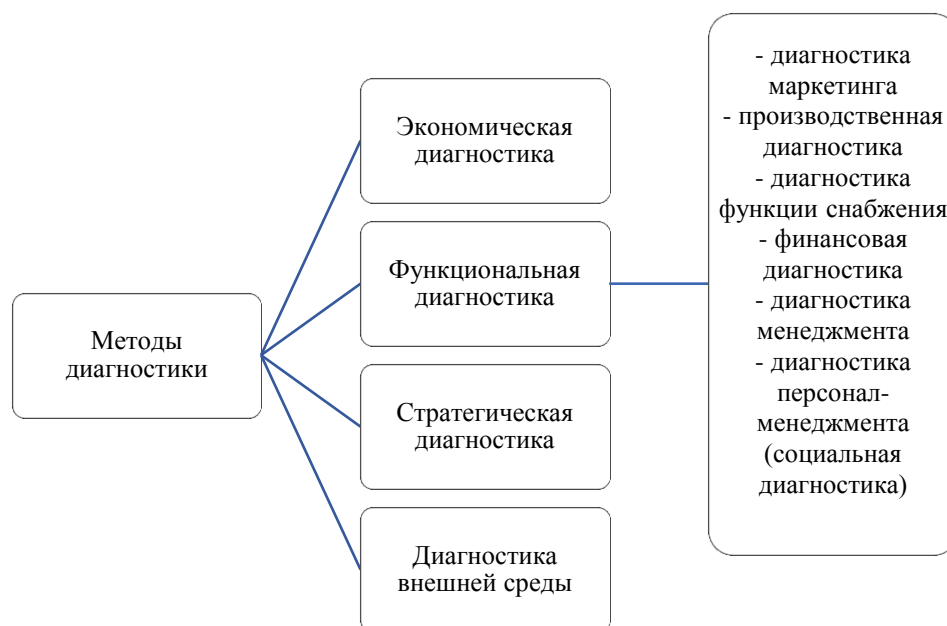


Рисунок 7 - Диагностические методы кризисных ситуаций на предприятии с точки зрения Ю. Патласова и О.В. Сергиенко [57, с. 242].

С точки зрения Н.А. Юлдашевой методы диагностики кризисной ситуации следует классифицировать следующим образом – рисунок 8.

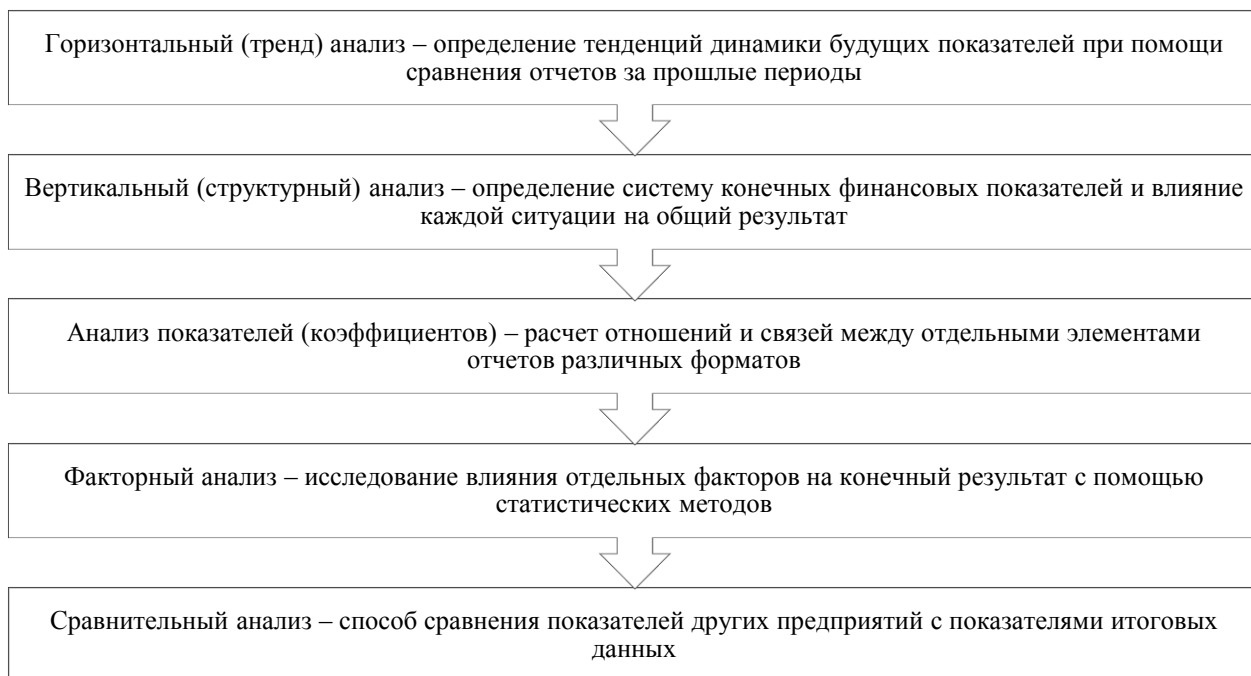


Рисунок 8 - Диагностические методы кризисных ситуаций на предприятии с точки зрения Н.А. Юлдашевой [88, с. 250]

Диагностирование финансового состояния хозяйствующего объекта

предполагает разработку ряда методик, образующих комплексную систему, формирующую общую картину о наличии или отсутствии кризисов на предприятии. Среди наиболее часто используемых инструментов диагностирования кризисных явлений на предприятии можно выделить наиболее популярные – это методы экспертной оценки, которая может применяться по заранее составленным критериям оценки (темпы роста финансовых результатов, снижение заемных источников финансирования, снижение дебиторской задолженности и др.), особый интерес представляет метод моделирования – когда составляется ряд моделей развития предприятия в зависимости от различных факторов влияния на деятельность объекта исследования, следующий инструмент – маркетинговые исследования, но считаем этот инструмент ближе для сферы услуг, а не для производственных предприятий, хотя иногда можно выяснить, например, почему упал спрос на тот или иной вид продукции, проведя анкетирование потребителей, статистический инструментарий несколько схож с методом моделирования, даже можно сказать включает его в себя, так построение экономико-математической модели предполагает применение различных методов математического анализа – регрессионные модели, факторные, корреляционный анализ и др. Как нами уже говорилось ранее диагностирование кризисных явлений лучше всего проводить комплексно – пример такой комплексной системы диагностики проиллюстрирован на рисунке 9.

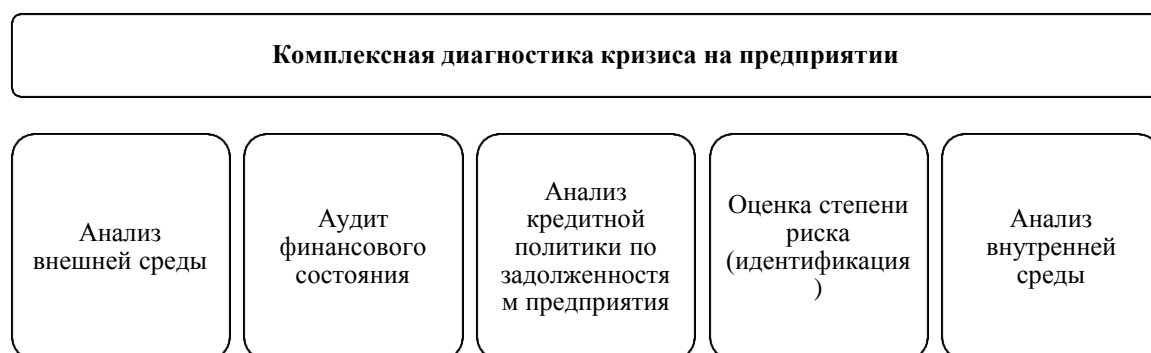


Рисунок 9 – Вариант комплексной диагностики кризисных явлений на предприятии [58, с. 57-58]

В Приложении Г представлена классификация видов экономического анализа (предполагает проведение финансового и управленческого анализа), который применяется в рамках диагностирования кризиса на предприятии. В управленческий анализ входят три вида внутреннего анализа – рисунок 10.

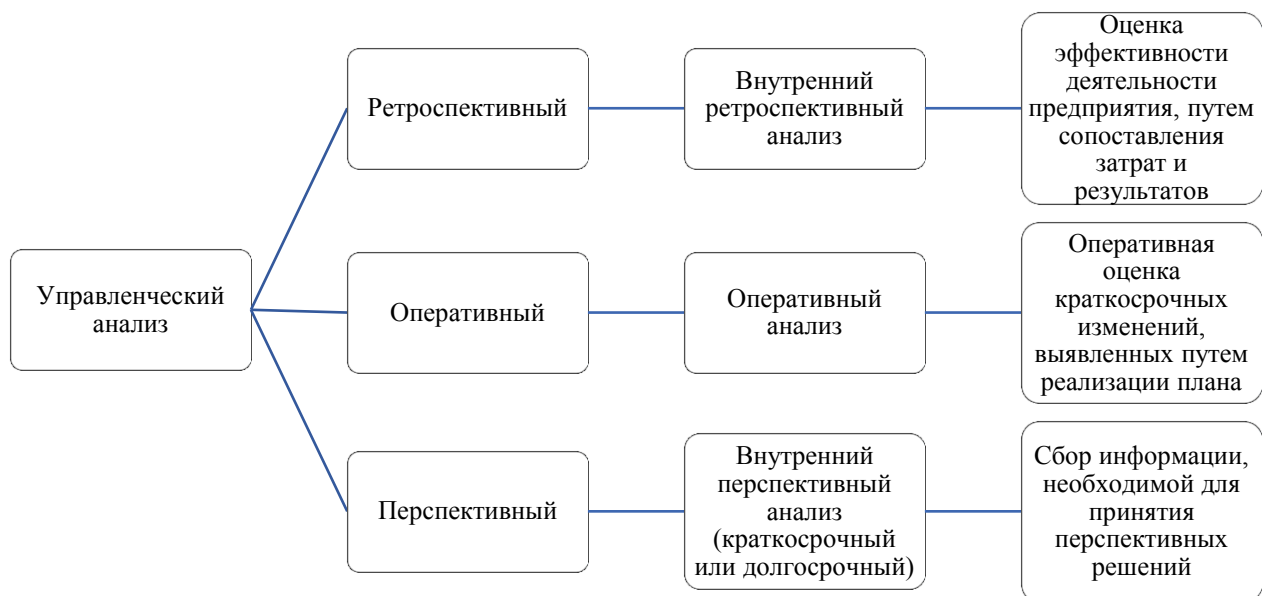


Рисунок 10 – Виды управленческого анализа в антикризисном управлении [10, с. 217]

Методы управленческого анализа проиллюстрированы в Приложении Д.

Нами предлагается авторская методика, для диагностирования кризисных явлений на предприятии, для этого будут подобраны целевые индикаторы и выставлена для каждого степень значимости, которая позволит сформировать итоговый интегральный показатель оценки эффективности антикризисного управления. Такой подход позволит видеть слабые места в управлении и формировать антикризисные меры по стабилизации положения хозяйствующего объекта. Для проведения оценочной методики необходимо пройти три этапа – это подготовительный (сбор необходимой информации для последующего анализа: финансовая отчетность, данные о конкурентном положении предприятия на рынке, об основных каналах сбыта и т.д.), расчетный предполагающий механизм вычисления необходимых показателей

выбранных в качестве базовых (финансовая устойчивость, ликвидность, рентабельность, платежеспособность и др.), последний этап исследования – обобщающий, предполагающий расчет итогового интегрального показателя (отметим, что пороговые значения показателя устанавливаются на подготовительном этапе методики) [45]. Итак, сама методика предполагает расчет шести групп показателей – рисунок 11.

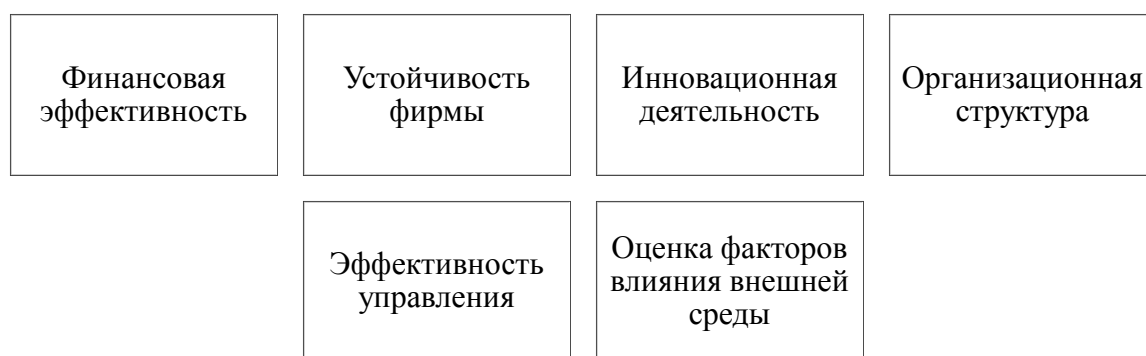


Рисунок 11 – Группы показателей методики для оценки эффективности антикризисного управления на предприятии [55, с. 205]

В каждой группе имеется ряд расчетных показателей, имеющих свой собственный весовой коэффициент, отметим, что суммарно весовые коэффициенты внутри группы должны составлять единицу. Для проведения балльной оценки набирается группа экспертов из числа специалистов предприятия и им предлагается провести оценку качества каждого коэффициента, следующим шагом необходимо рассчитать средние значения по полученным выборкам среди экспертов. Средние значения становятся основой для расчета итогового интегрального показателя. Ранжирование оценок эффективности представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация для оценки уровня эффективности антикризисного управления предприятием

Характеристика эффективности	Оценка эффективности
1. Неэффективное	0-2,5
2. Малоэффективное	2,51-6
3. Эффективное	6,1-8
4. Высокоэффективное	8,1-10

Для обобщения результатов оценки выработан алгоритм – рисунок 12.

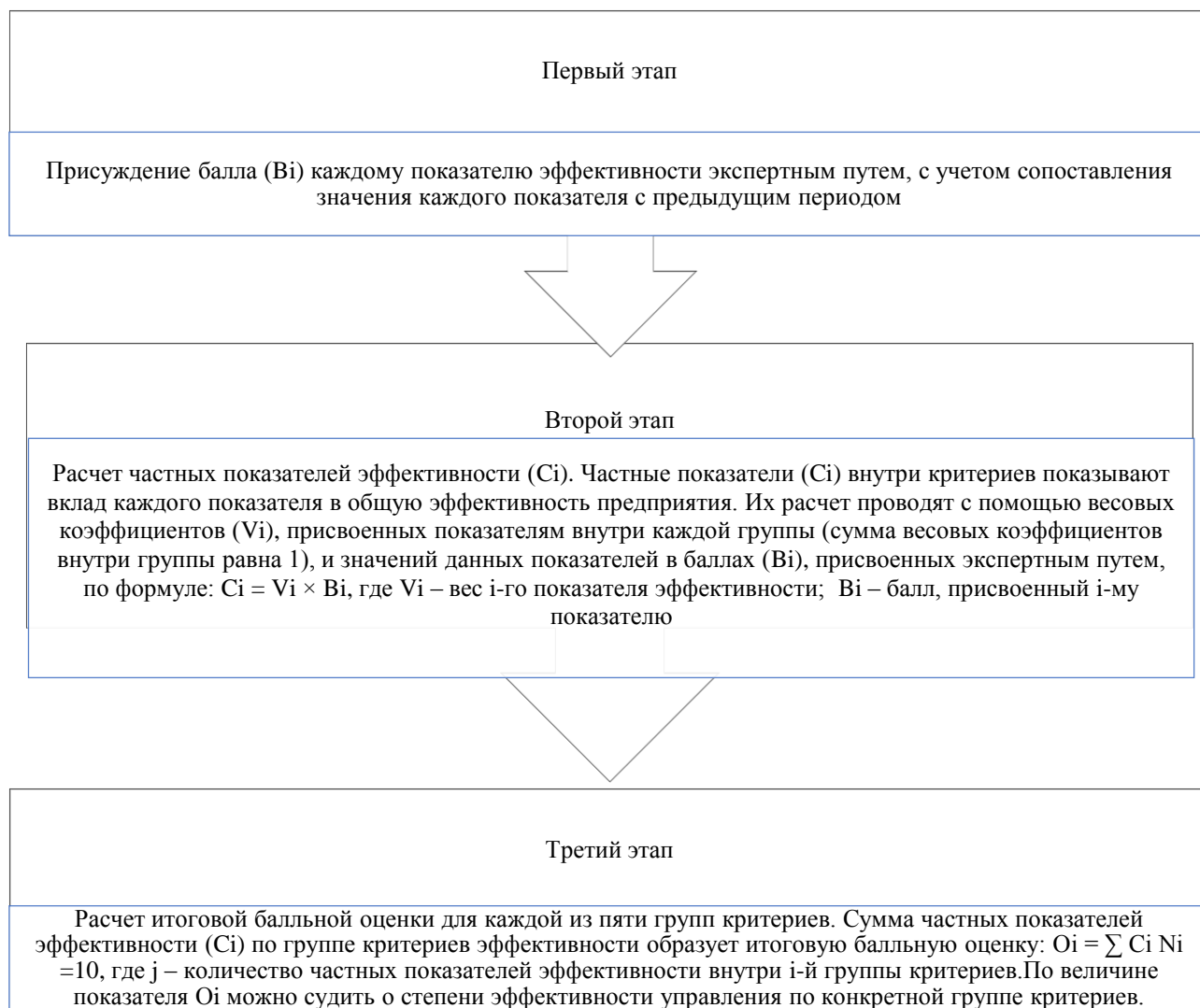


Рисунок 12 - Алгоритм расчета интегрального показателя эффективности антикризисного управления [11]

Полученное итоговое значение интегрального показателя на авторской методике, соответственно дает понимание руководителям и менеджменту предприятия – есть или отсутствуют проблемы в управлении, наблюдаются или нет кризисные явления, на что следует обратить внимание, чтобы предотвратить потерю стабильности.

Поэтому компания, на основе общеизвестных в мире методов управления, должна разработать антикризисную систему управления, которая будет генерировать реальную своевременную и, в то же время,



детальную оценку фактического положения компании, как основу для принятия соответствующих управленческих решений.

### 1.3 Особенности антикризисного управления на предприятиях химической отрасли: отечественный и зарубежный опыт

«За более чем 30-летний опыт работы я обнаружил, что 95% организаций, с которыми у меня были существенные контакты, либо полностью не готовы, либо серьезно не подготовлены к кризисам — даже самым предсказуемым» [91].

Наиболее эффективные антикризисные инструменты для предприятий любой сферы деятельности, не исключение и химическая промышленность проиллюстрированы на рисунке 13.



Рисунок 13 - Наиболее эффективные антикризисные инструменты [44, с. 76]

Среди наиболее популярных методов антикризисного управления в зарубежной практике стоит отметить применение таких технологий как: Кайдзен, Точно в срок, Теория ограничений, ЛИН, Бережливое производство, внедрение систем мотивации персонала основанных на теории KPI или

грейдов, применение различных ERP-систем для прогнозирования финансового состояния, особую актуальность приобретают системы построенные на нейронных сетях – но это прерогатива только крупных компаний, для работы с дебиторской задолженностью широко применяются методы страхования дебиторской задолженности, факторинг, банковская гарантия, взыскание дебиторской задолженности за счет активов должника, для снижения кредитного бремени используются инструменты субсидирования кредитных ставок, рефинансирование, получение кредитных каникул и др., существует множество маркетинговых коммуникаций, как повысить уровень выручки, перечислять их все в рамках настоящего исследования не имеет смысла. Отметим, что часть методик с успешностью используется и в российской практике [8, с. 119].

Мониторинг часто проводят по системе контроллинга. Специфика его выражается, как считают В.Я. Захаров, А.О. Блинов и Д.В. Хавин: «в группировке и учете затрат, связанных с выпуском и реализацией продукции. Он включает постоянное наблюдение за развитием организации, чтобы выявить его сильные и слабые стороны, увидеть возникновение кризисного положения на ранних этапах» [37, с. 59].

Реструктуризация включает процедуры восстановления платежеспособности организации, улучшения инвестиционного климата и привлечения инвесторов.

Как отмечают К.В. Балдин, И.И. Передеряев и А.В. Рукосуев: «ее проводят в целях увеличения чистого потока стоимости предполагаемых доходов, увеличения платежеспособности, устранения факторов рисков» [14, с. 49].

Планирование - одна из основных стадий антикризисного управления. С точки зрения А.И. Ильина: «оно обеспечивает согласованность, целенаправленность работы всех участников процессов предприятия. Планирование должно задать правильный вектор действий предприятия по выходу из кризисной ситуации и стабилизации всех процессов» [41, с. 47].

Снижение издержек, как считает В.Д. Горлова, «имеет целью важно правильно спланировать и проконтролировать затраты. Иногда просто переучет и рассмотрение целесообразности расходов приводит к их снижению» [29, с. 399].

В своей публикации В.Т. Чая отмечает, что «преобразование организационной структуры предполагает выявление таких проблем как: неудовлетворительное функционирование предприятия, перегрузка руководства, разногласия по организационным вопросам, следует присмотреться к организационной структуре и вносить в нее коррективы» [80, с. 13].

Следующий автор придерживается иной точки зрения, так Э.В. Сычева, что «стратегические направления в антикризисной кадровой политике предусматривают установление оптимального баланса сохранения и обновления кадров на предприятии в соответствии с имеющимися потребностями и изменением рынка труда в условиях кризиса» [71, с. 14].

Как отмечают С.В. Гвардин и И. Чекун: «Процессы слияний и поглощений зачастую преследуют цели усиления основных направлений деятельности или их диверсификации, снижения рисков. Некоторые компании бывают вынуждены произвести данную процедуру в целях выживания фирмы» [25, с. 32].

Устранение кризисной ситуации во многом зависит от использования перечисленных и иных антикризисных инструментов. Конечно, как отмечает А.С. Большаков: «их применение по отдельности не даст значительного эффекта, должен быть целостный подход» [21, с. 85].

Объединяя отдельные инструменты антикризисной политики, руководители разрабатывают комплексную программу антикризисного управления на конкретном предприятии. Условно можно разделить ее на блоки: правовой, экономический, организационный, мотивационный, информационно-методический [33, с. 102].

Учитывая, что преодоление кризисных явлений на предприятии

химической отрасли наиболее эффективно осуществлять на ранней стадии кризисного процесса, предпочтительным видом антикризисного управления будет антиципативное управление (рассмотренное нами в параграфе 1.1 настоящей магистерской диссертации).

Предприятия, на которых выявлен стратегический кризис, по своей сути являются предприятиями, утратившими финансовую стабильность. Возникновение кризисной ситуации на них связано, как правило, со снижением объёмов реализации продукции или услуг, оборачиваемости оборотного капитала и снижением эффективности управления (первыми признаками ухудшения финансового состояния и стабильности функционирующего предприятия) [93].

Для того чтобы стабилизировать ситуацию и не допустить дальнейшее ухудшение финансово-экономического состояния предприятий химической отрасли, необходимо применить комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности управления финансово-экономической деятельностью предприятия, а именно на стабилизацию сбыта и ускорение оборачиваемости оборотных средств, а также на повышение эффективности управления – Приложение Е.

Каждая организация уникальна по своему содержанию, поэтому для разработки адекватной кризисной стратегии необходимо, прежде всего, определить особенности конкретного предприятия химической отрасли с точки зрения его предрасположенности к реализации той или иной стратегии. За основу такого выбора целесообразно взять одну из двух почти диаметральных моделей стратегических планов - американскую или японскую [94].

Стратегии американских предприятий химической отрасли основываются: на дифференцированном подходе к оценке характеристик выпускаемой продукции, которая выгодным образом должна отличаться от аналогичных изделий других фирм; на обеспечении низкой себестоимости изделий, реализуемых на рынке.

Стратегии японских предприятий химической отрасли в основном строятся: на том, чтобы достичь, по крайней мере, двух целей — получения прибыли и создания сообщества сотрудников фирмы; на развитии национального технического интеллекта путем концентрации наукоемких элементов производства в Японии и вывоза малых наукоемких производств за рубеж [81, с. 114].

Только после этого можно приступать к построению модели антикризисной стратегии конкретной организации, учитывающей особенности её производственно-хозяйственной деятельности.

Для эффективного управления предприятиями химической отрасли в период финансовой нестабильности необходимо осознавать и соблюдать основные положения антикризисного управления – рисунок 14.

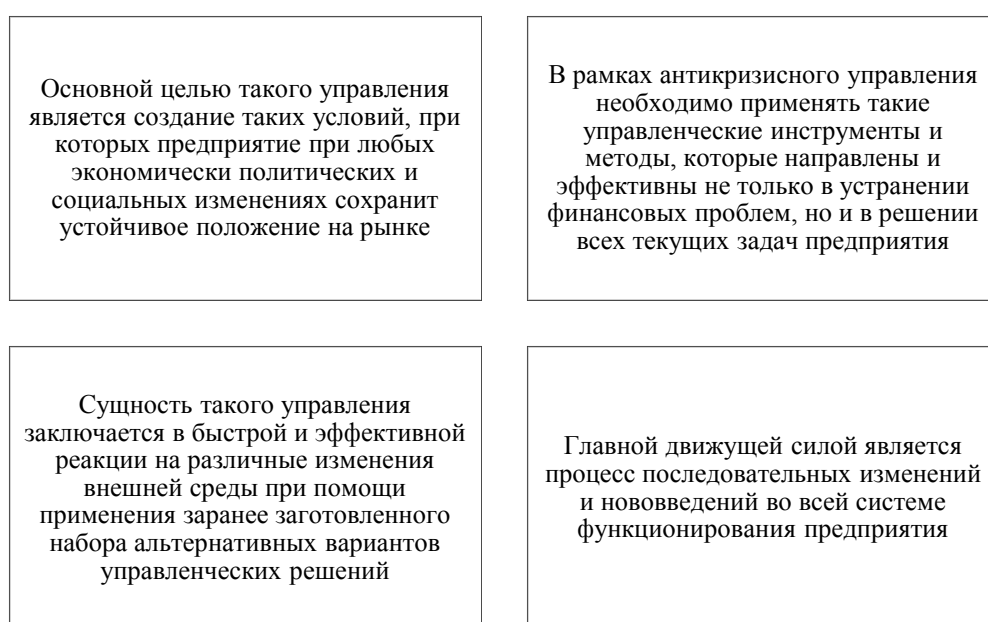


Рисунок 14 - Основные положения антикризисного управления на предприятиях химической отрасли [38, с. 144]

Действия в рамках антикризисного управления необходимо принимать соответственно степени серьезности кризисной ситуации. Для этого кризис можно разделить на 4 стадии – таблица 2.

Таблица 2 - Основные стадии кризиса предприятий химической отрасли [38, с. 145]

Стадия кризиса	Признаки	Действия руководства
1. Первая	Снижение рентабельности, объема прибыли, эффективности капитала.	- Пересмотр стратегии предприятия; - Реструктуризация тактики предприятия с целью уменьшения издержек и штата управленческого персонала
2. Вторая	Убыточность производства на всех стадиях	Стратегическое управление в рамках добровольной реструктуризации предприятия
3. Третья	Критическое истощение собственных средств и резервных фондов предприятия	Запуск программы стабилизации финансово-экономического состояния предприятия.
4. Четвертая	Крайняя неплатежеспособность предприятия	Подготовка предприятия к банкротству.

Химическая промышленность — одна из самых быстрорастущих отраслей экономики РФ, положительная динамика наблюдается на протяжении десяти лет подряд, однако сейчас темпы роста замедлились. Развитие отрасли связано с вводом в эксплуатацию новых производственных мощностей, а также с высоким спросом на химическую продукцию в нашей стране и мире [95, р. 63]. Индекс химического производства в процентах к предыдущему периоду представлен на рисунке 15.

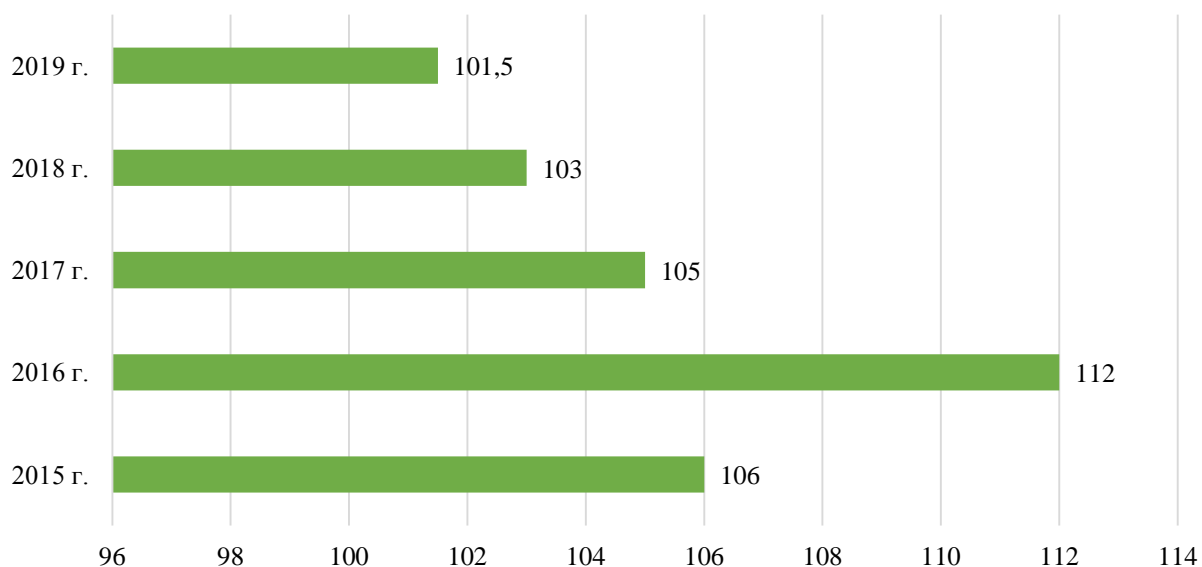


Рисунок 15 - Индекс химического производства в РФ в процентах к  
предыдущему периоду за 2015-2019 гг., %

При этом, по данным Росстата, экспорт продукции химической промышленности в 2019 г. до 27 млрд долл., что на 1,4% меньше, чем в 2018 г. Экспорт химической продукции из РФ за 2015-2019 гг. представлен на рисунке 16.

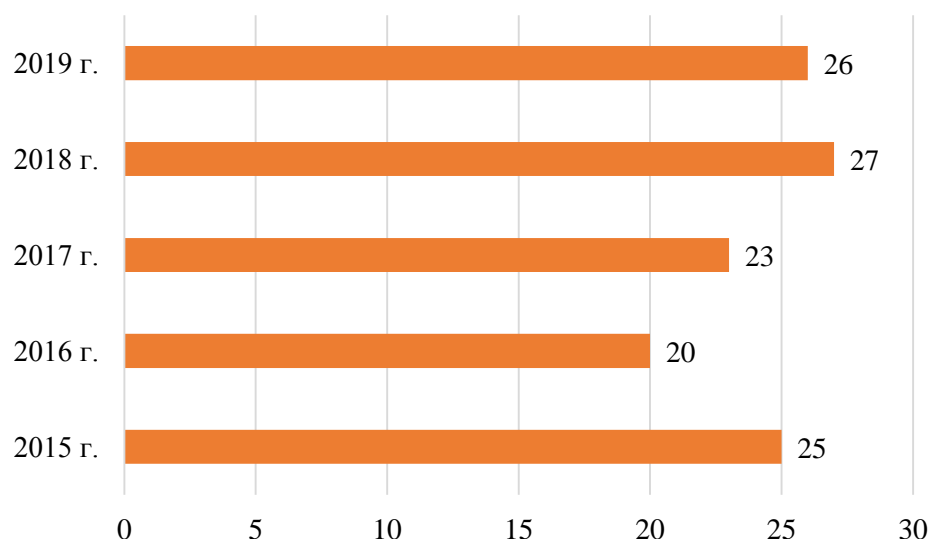


Рисунок 16 - Экспорт химической продукции из РФ за  
2015-2019 гг., млрд. долл.

Утвержденный правительством РФ список системообразующих предприятий, претендующих на получение государственной поддержки в связи с коронавирусными ограничениями, дает обстоятельное представление о лоббистском потенциале различных отраслей и отдельных компаний российской экономики.

Наиболее значительной в списке-2020 оказалась квота Минпромторга РФ — в нее вошли более 300 компаний, представляющие такие сегменты, как добыча полезных ископаемых, металлургия, лесопромышленный комплекс, машиностроение, химпром, фармацевтическая промышленность, прочие обрабатывающие производства, а также оптовая и розничная торговля вместе с гостиницами и общепитом [67].

Какие антикризисные меры в период пандемии принимаются в нашей

стране (таблица 3) и по всему миру в отношении предприятий химической промышленности.

Таблица 3 – Антикризисные меры в отношении химической промышленности России

Мера	Описание
1. Снижение налогового бремени в период кризиса экономики	Сроки представления налоговых деклараций и расчётов, время подачи которых приходится на март – май 2020 года, продляются на три месяца. Сроки представления документов, сведений и пояснений продляются на 20 рабочих дней, а сроки представления документов, связанных с установлением налогового резидентства клиентов организаций финансового рынка, и финансовой информации за 2019 год, необходимой для реализации международного автоматического обмена финансовой информацией, – на три месяца. Сроки направления требований об уплате налогов, сборов, страховых взносов продляются на шесть месяцев [4].
	На 1 июня 2020 года перенесены сроки начала проведения налоговых проверок, проверок соблюдения валютного законодательства Российской Федерации, вынесения решений по результатам проведённых налоговых проверок, принятия решений о приостановлении операций по счетам налогоплательщиков.
	Упрощён порядок предоставления организациям отсрочек и рассрочек по уплате налогов и страховых взносов на срок до одного года в зависимости от объёма снижения доходов налогоплательщика и без начисления процентов на сумму задолженности.
2. Мораторий на банкротство	Введен мораторий на возбуждение дел о банкротстве по заявлению кредиторов в отношении отдельных должников [5]. Мораторий на банкротство введен в отношении тех организаций и индивидуальных предпринимателей, которые работают в отраслях, в наибольшей степени пострадавших от последствий распространения коронавирусной инфекции. Также к категории защищенных мораторием должников отнесены определённые актами Президента и Правительства РФ системообразующие организации, стратегические предприятия и акционерные общества.
3. Кредитные каникулы	03.04.2020 г. подписан Федеральный закон от 03.04.2020 № 106-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [2] и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа согласно которому, физлица и предприниматели, взявшие ипотеку или потребкредит, смогут обратиться за кредитными каникулами на срок до шести месяцев. Это нужно сделать до 30 сентября. Льготу получают те заемщики, чьи доходы за предшествующий месяц снизились по сравнению со среднемесячными доходами прошлого года на 30 и более процентов.

Россия обладает возможностями наращивания объемов поставок на внешние рынки до 50 млрд. долл. в ближайшие 2-3 года.

Наибольший объем прироста могут дать регионы СНГ и АТР. На рисунке 17 приводятся возможности дополнительного наращивания поставок в разрезе отдельных отраслей в ближайшие 2-3 года.

Оценки не учитывают колебания рыночной конъюнктуры до 10% от текущего объема экспорта того или иного сегмента в ту или иную страну.



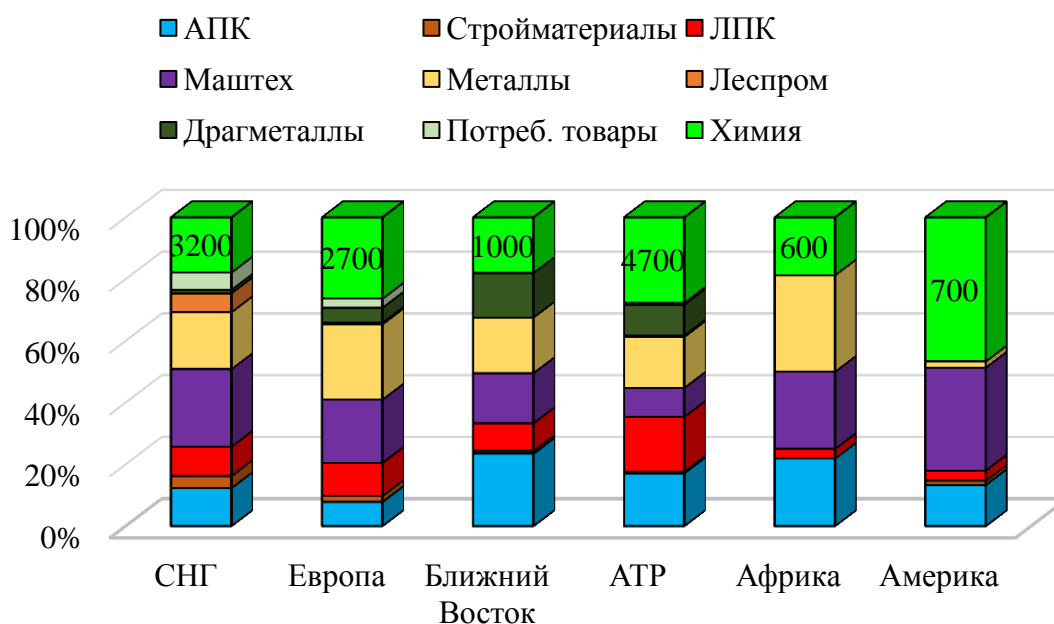


Рисунок 17 - Возможности дополнительного наращивания поставок РФ в разрезе отдельных отраслей в ближайшие 2-3 года, % (млрд. долл.) [63]

Исходя из данных рисунка 17 предприятия химической отрасли должны иметь государственную поддержку, как одна из востребованных отраслей, идущих на экспорт и для удовлетворения внутривосточного спроса.

Согласно распоряжению власти, специализированным министерствам при помощи ключевых кредитных организаций страны требуется осуществить стресс-тест финансовой стабильности компаний, которые входят в список системообразующих компаний экономики нашей страны. Химическая отрасль включена в системообразующую для государственной экономики, но имеется перечень организаций, какие функционируют в обычном режиме (таблица 4), а иные согласно указу местных органов власти.

Таблица 4 – Список системообразующих организаций государственной экономики, которые ведут свою деятельность в химической сфере [70]

Номер	Наименование
1	2
583	Акционерное общество «Башкирская содовая компания»
584	Акционерное общество «Минудобрения»
585	Публичное акционерное общество «Тольяттиазот»
586	Акционерное общество «МХК «Еврохим»
587	Акционерное общество «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»

1	2
588	Акционерное общество «ОХК «Уралхим»
589	Акционерное общество Фирма «Август»
590	Группа компаний «Рускомполит»
591	Группа компаний «Титан»
592	КЕМЕРОВСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «Азот»
593	Открытое акционерное общество «Щекиноазот»
594	Общество с ограниченной ответственностью «Никохим»
595	Общество с ограниченной ответственностью «Группа Полипластик»
596	Публичное акционерное общество «Акрон»
597	Публичное акционерное общество «Куйбышевазот»
598	Публичное акционерное общество «Нижекамскшина»
599	Публичное акционерное общество «СИБУР холдинг»
600	Публичное акционерное общество «Уралкалий»
601	Публичное акционерное общество «Химпром»
602	Иностранное общество с ограниченной ответственностью «Славкалий»
603	Федеральное государственное унитарное предприятие «Производственное объединение «Маяк»
604	Федеральное казённое предприятие «Завод им. Я.М. Свердлова»

По итогам стресс-тестирования должен быть сформирован вывод о вероятных трудностях компаний — по всем компаниям кредитные организации индивидуально сформируют категорию риска. Такой аудит представит способности компании осуществлять собственные финансовые обязательства сроком с 2020 по 2022 год.

В сумме имеется 4 категорий риска:

- красная: компания не в силах исполнять основные финансовые обязательства, а также обязательства первой очереди; для погашения основных финансовых обязательств, включая проценты требуется привлечение средств из вне;

- оранжевая: компания в силах отвечать по обязательствам первой очереди, однако возврат процентов, а также основного займа, или реструктуризация займа не выполнимы;

- желтая: компания в силах погасить актуальные проценты, а также обязательства первой очереди могут, однако возврат основного займа, или реструктуризация займа не выполнимы;

- зеленая: у компании хороший запас финансов, займы, а также проценты, обязательства первой очереди исполняются согласно графику [68].

Согласно утверждениям сотрудника информационного агентства РБК, для любого стресс-теста требуется установить вероятность реализации с подтверждением оправданности установления определенной вероятности. Мероприятия, в виде осуществления стресс-теста, дадут возможность компаниям предварительно принять меры перед кризисом, а также снижением финансового состояния в субъектах страны.

Сейчас нехватка, которая появляется в разных государствах из-за популяризации эпидемии, относится в первую очередь к приобретению и получению медицинского оборудования, лекарственных средств, средств индивидуальной защиты.

Медицинские, а также гигиенические товары, которые не входят под запрет вывоза из нашей страны: медицинская техника, за исключением устройств ИВЛ; мебель для больниц (преимущественно койки, а также специальные койки для реанимационных действий); дистанционные термометры; медицинский спирт; медицинские препараты, эссенции с целью выпуска медицинских препаратов; средства индивидуальной гигиены, antibakterialные салфетки; чистящие препараты, а также поверхностные активные вещества; техника с целью диагностики; ультрафиолетовые лампы; антисептики.

Однако явление пандемии в государстве не является лишь одной проблемой, которая порождает кризис в компаниях химической отрасли в нашей стране.

Алгоритмы рынка, где работают компании химической сферы нашей страны, непосредственно переплетены со следующими аспектами, «потребительский спрос», «конкурентная борьба», «мировые явления», «пандемическая ситуация» и т.п., из-за этого на итог работы почти каждой компании влияет большое число различных обстоятельств, другими словами подразумевается большой уровень неясности, а также угроз.

Согласно актуальной теории антикризисного менеджмента, следует отметить, что, прежде всего, сберегается деятельность неликвидной

компании (именно деятельность). Затем эта теория стремится сберечь также и саму неликвидную компанию [18, с. 15].

Экономика нашей страны находится в сложном периоде, это определено увеличением инфляции, а также числа безработицы, уменьшением платежеспособности граждан, а также деятельности компаний химической промышленности.

В данной ситуации требуется на каждом этапе управления экономической структуры использовать антикризисный менеджмент, его главная цель — это выполнение прикладных задач, которые нацелены на прекращение несостоятельности.

Химическая промышленность специализируется на выпуске продукции, полученной путем химической переработки первичного сырья.

Химическая промышленность Россия активно развивается. За последние 8 лет химпроизводство в стране выросло более чем на 50%. Если смотреть по товарной структуре за последний год, то заметен существенный прирост по всем основным продуктам базовой химии.

С точки зрения физического объема поставок продукции химической промышленности за рубеж нужно выделить рост таких товаров, как продукты неорганической химии, пластмассы, фармацевтические товары, мыло, моющие средства. А вот удобрений, парфюмерии и косметики стали поставлять за границу меньше.

Всего в России действуют около 1 тыс. химических предприятий, на которых трудятся почти 600 тыс. работников. Вклад в ВВП страны химпрома составляет около 1,5%. По сравнению с США и Китаем, где данный показатель доходит до 15%, это относительно мало.

Динамика развития химической промышленности сильно зависит от динамики развития мирового рынка. Учитывая, что последняя замедляется, ухудшается обстановка и в химпроме. Это ухудшение выражается в первую очередь в том, что снижается спрос на продукцию отрасли со стороны основных секторов-потребителей химикатов и пластиков: автопрома и

строительной промышленности. Во втором квартале 2019-го объем чистой прибыли в секторе упал на 29 процентных пунктов по сравнению с аналогичным периодом 2018 года. Такое резкое падение прибыли можно считать следствием не только отмеченного выше снижения спроса, но и одновременного усиления протекционизма и ужесточения природоохранных норм [76].

Сложностями химической отрасли нашей страны являются:

- Большой уровень амортизации техники. Когда малые и средние компании почти обновили свою старую технику, крупные комплексы, а также гиганты используют технику, выпущенную почти полвека назад. Применение такой техники снижает скорость и качество техпроцесса, а также определяет существенное энергопотребление.

- В компаниях нашей страны достаточно большой удельный вес товара начального сегмента, у него невысокая доходность, а также конкурентность, при сравнении с товарами более хорошего качества.

- Сейчас снизилось число компетентных кадров, поскольку существенная доля таких кадров нетрудоспособна в силу возраста, а в компаниях химической отрасли, как правило, неграмотная кадровая тактика.

- В этой сфере очень низкая инвестиционная заинтересованность, а издержки на выпуск достаточно существенны, особо в процессе интеграции современных технологий.

- В химической отрасли достаточно невысокая доходность, поскольку в компаниях, как правило, применяется техника с высокой степенью амортизации, у которой существенное энергопотребление, а стоимость электричества непрерывно увеличивается [60].

К данному времени власть предпринимала различные действия с целью реанимировать положение данной области, однако силы, способы и методы, которые использовались для данной реанимации, не принесли положительных последствий. Фактором такого итога является низкие инвестиции в данную сферу. Специалисты с целью совершенствования

данной сферы в нашей стране советуют добавить финансирование от властей для покрытия издержек по оплате процентных начислений по займам, еще цель страны — это повышение спроса к инвестиционным займам. Результативным должно считаться также финансирование конкретных компаний этой области [62].

Следовательно, антикризисный менеджмент в компаниях химической области необходимо осуществлять разнонаправленно, а также многосторонне, с целью готовности к преодолению разных трудностей в процессе совершенствования.

Требование антикризисного менеджмента появляется не при возникшем кризисном явлении, а на стадии развития компании для профилактики такого явления. Сейчас имеется большое число тактик антикризисного менеджмента, а само решение использования конкретной тактики принимает управленец, а также руководство. В связи с этим с целью результативной работы компании значимым будет, также, кадровый состав компании, в частности, который утверждает решения менеджмента.

В заключении данной главы определим основные моменты по осуществленному анализу. Настоящее положение компаний нашей страны оказывает помощь совершенствованию в стране концептуального анализа в сфере антикризисного менеджмента, а также использованию сформированных итогов в работе, это повлияет на увеличение используемых средств антикризисного менеджмента, а также стремления приспособления имеющихся стратегий других стран в качестве оценки финансового экономического положения компаний, и мер, которые нацелены на преодоление кризиса.

Необходим запуск деятельности антикризисных управленцев на начальных этапах кризиса, другими словами использование в работе следующих видов антикризисного менеджмента: антиципативный тип, а также превентивный тип.

Следовательно, данная деятельность даст возможность увеличить результативность антикризисного менеджмента. Исследование результативности антикризисного менеджмента позволяет проанализировать финансовое положение компании, создать виды, а также способы финансового восстановления компании, а также предсказать дальнейшее направление совершенствования.

Методика оценки результативности антикризисного менеджмента компании, которую продвигает автор дает возможность осуществить бальную оценку результативности с определением детальных значений. Преимуществом такой методики является мониторинг за колебаниями значений. Эта методика определяет уязвимые места компании для последующей правки концепции менеджмента.

Названная модель антиципативного антикризисного менеджмента универсальна, а также способна к использованию в каждой компании химической промышленности. Значимое преимущество данной модели — это способность исследования всего цикла антикризисного менеджмента, с исследования кризисных факторов до интеграции мер по антикризисному менеджменту.

Состав мер экономического восстановления компании в антиципативном антикризисном менеджменте, который обозначен в данной работе, дает возможность ликвидировать симптомы кризиса на начальном этапе, а также не допустить появление кризиса.

Компании химической сферы находятся под воздействием большого числа кризисных явлений, факторами являются: большой уровень амортизации техники; в нашей стране существенный удельный вес товара начального сегмента, какие имеет не высокую доходность, а также конкурентность, при сравнении с товарами более хорошего качества; к данному моменту уменьшилось число компетентных кадров, поскольку большая часть компетентных кадров нетрудоспособны в силу возраста, а в компаниях химической отрасли, как правило, неграмотная кадровая тактика;

в этой сфере очень низкая инвестиционная заинтересованность, а издержки на выпуск достаточно существенны, особо в процессе интеграции современных технологий; в химической отрасли достаточно невысокая доходность, поскольку в компаниях, как правило, применяется техника с высокой амортизацией, у которой существенное энергопотребление, а стоимость электричества непрерывно увеличивается, также сюда необходимо включить ситуацию, которая связана с пандемией нового вируса в России, в связи с этим выпуск продукции ограничен.

В практической части магистерской диссертации нами будет проанализирована эффективность антикризисного управления на предприятиях химической отрасли за период 2017-2019 г., а явления происходящие на данный момент в экономике РФ будут учтены в построении прогноза реализации программы повышения эффективности антикризисного управления на предприятиях химической отрасли Самарской области.



## 2 Анализ эффективности антикризисного управления предприятий химической отрасли

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятий химической отрасли

ПАО «КуйбышевАзот» — одно из крупнейших российских предприятий химической промышленности, чьи основные производственные мощности расположены в Самарской области в г. Тольятти. Главным направлением деятельности компании является производство и реализация химической продукции. Основные направления деятельности ПАО «КуйбышевАзот» представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Основные направления производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

За годы работы ПАО «КуйбышевАзот» стал надежным партнером для различных отраслей промышленности: шинной, лакокрасочной, авто- и машиностроения, производства полимеров, синтетических волокон, резинотехнических изделий, медицины, сельского хозяйства, животноводства и многих других.

Постоянные партнеры ПАО «КуйбышевАзот» ценят стабильность, надежность и высокое качество продукции, которая поставляется в более 60 стран мира. ПАО «КуйбышевАзот» — быстрорастущая компания с активной инвестиционной политикой.

В результате постоянного обновления действующих и строительства новых мощностей ПАО «КуйбышевАзот» добился существенного роста производства, повышения энергоэффективности и сокращения ресурсопотребления при снижении воздействия на окружающую среду.

ПАО «КуйбышевАзот» является одним из лидеров российской химической отрасли и занимает первое место по объёму производства капролактама, полиамида, технических и текстильных нитей, а также полиамидных и смесовых тканей.

Капролактама — это органическое азотсодержащее соединение, которое производится синтетическим путём из бензола и применяется при изготовлении полиамидных волокон, синтетической кожи, конструкционных пластмасс и т. д. ПАО «КуйбышевАзот» производит 55% капролактама в России – рисунок 19.

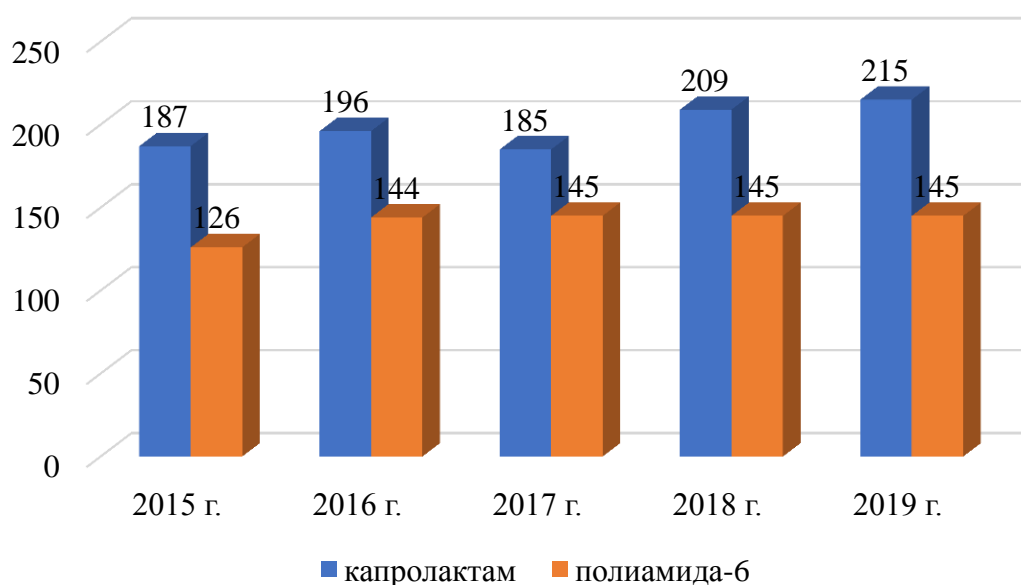


Рисунок 19 - Производство капролактама и полиамида-6  
ПАО «КуйбышевАзот» за 2015-2019 гг., тыс. тонн

Предприятие «Курскхимволокно», приобретённое ПАО «КуйбышевАзот» в 2007 г., является крупнейшим российским производителем химического волокна, обеспечивая компании лидерство на рынке текстильных и технических нитей.

По итогам 2019 г. производство капролактама и продуктов его переработки (полиамид-6, текстильные и технические нити, смесовые и полиамидные ткани, шинный корд, инженерные пластики) составило 52% выручки «КуйбышевАзот».

Ещё одним важным направлением деятельности является производство азотных удобрений и аммиака, которые преимущественно используются в сельском хозяйстве, а также применяются в других отраслях промышленности – рисунок 20.

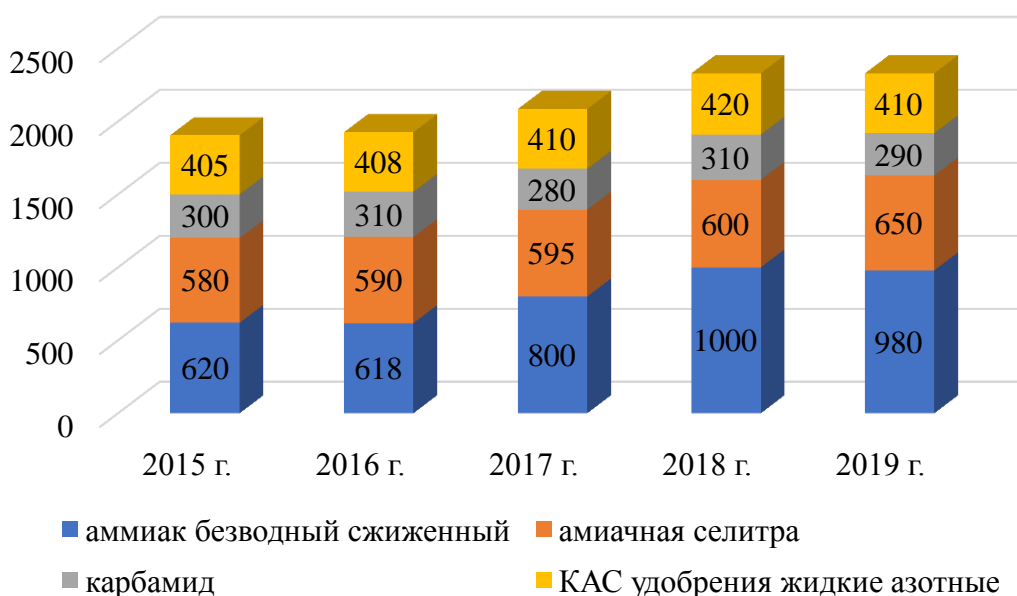


Рисунок 20 - Производство азотных удобрений ПАО «КуйбышевАзот» за 2015-2019 гг., тыс. тонн

За 2019 год доля производства азотных удобрений предприятиями ПАО «КуйбышевАзот» составила около 5% общероссийского объёма.

Кроме того, в 2019 г. было завершено строительство крупного производственного комплекса по выпуску сульфат нитрат аммония

(удобрения с улучшенными свойствами).

Доход от продажи аммиака и азотных удобрений составил около 36% выручки компании в 2019 г. Ещё около 12% выручки пришлось на реализацию прочей продукции — промышленных газов и химии.

ПАО «КуйбышевАзот» имеет широкую географию сбыта и реализации и поставляет свою продукцию более чем в 60 стран мира. В 2019 г. около 49% всех доходов компания получила от экспортных поставок, 51% приходится на российский рынок химической продукции.

Основными экспортными регионами являются Азия (25% выручки) и Европа (12% выручки) – рисунок 21.

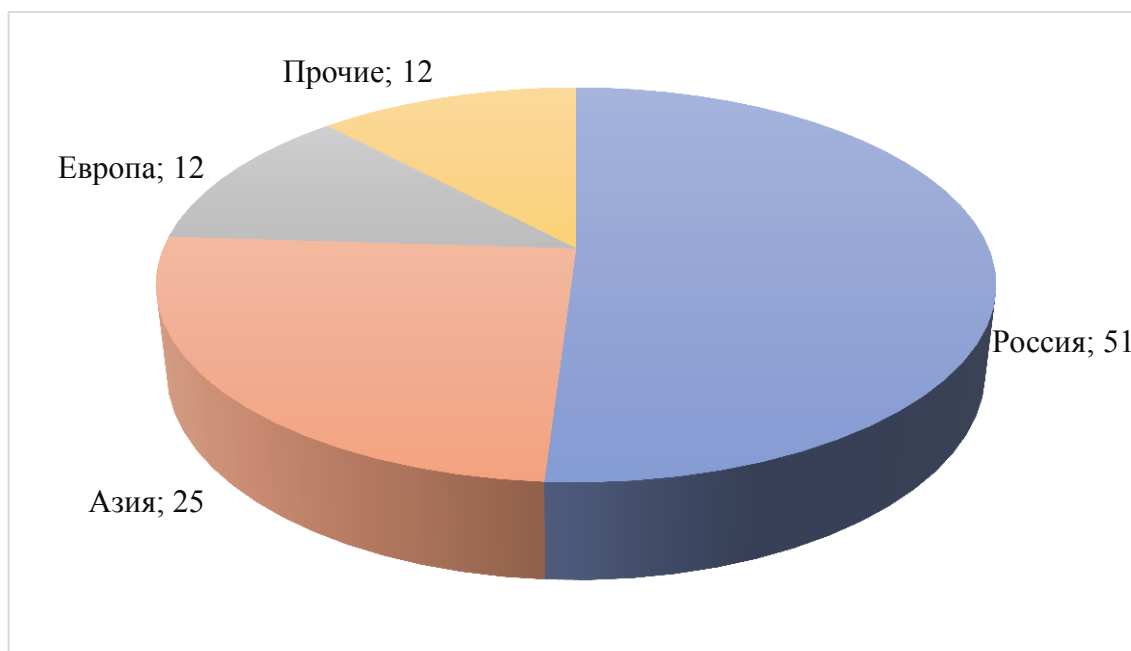


Рисунок 21 - Структура выручки от реализации ПАО «КуйбышевАзот» в 2019 г. в разбивке по регионам, %

Кроме производственного комплекса, «КуйбышевАзот» имеет развитую энергетическую и транспортную инфраструктуру, а также собственные проектные, ремонтные и исследовательские центры.

В ПАО «КуйбышевАзот» функционирует многоуровневая система управления рисками и внутреннего контроля – рисунок 22.

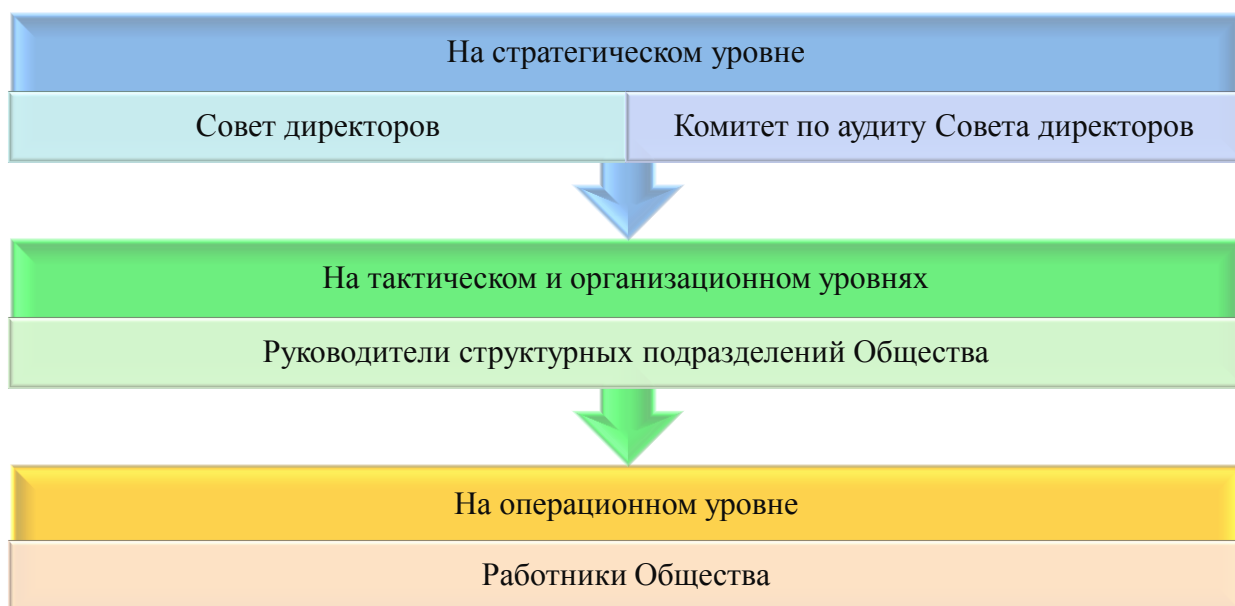


Рисунок 22 - Система управления рисками и внутреннего контроля  
ПАО «КуйбышевАзот»

Общая схема процесса управления рисками в ПАО «КуйбышевАзот» представлена на рисунке 23.

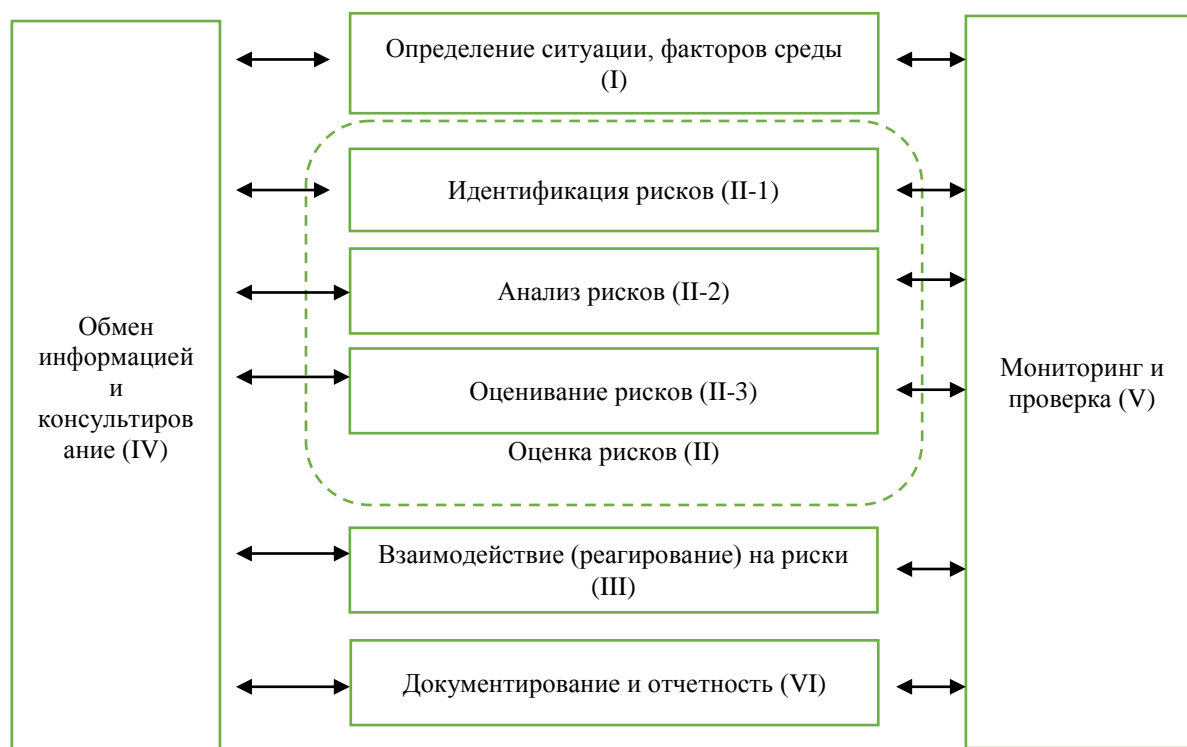


Рисунок 23 - Общая схема процесса управления рисками в  
ПАО «КуйбышевАзот»

Доля ПАО «Куйбышевазот» в производстве в России на конец 2019 г.: 55% капролактама; 99% полиамида; 84% шинного корда; 100% технических и кордных нитей; 100% ПА технических, текстильных нитей и волокон; 4,7% азотных удобрений; 100% полиамидных и смесовых с ПА тканей.

ПАО «КуйбышевАзот» — быстрорастущая компания с активной инвестиционной политикой. Инвестиционная программа компании направлена на обеспечение перспективного развития ПАО «КуйбышевАзот», усиление конкурентоспособности и устойчивости в различных условиях. В нее включены проекты по увеличению производства продукции с более высокой добавленной стоимостью, импортозамещению, расширению действующих мощностей и строительству новых установок с использованием прогрессивных ресурсосберегающих технологий, сокращающих воздействие на окружающую среду.

За период 2000-2019 гг. в развитие компании направлено 87,6 млрд. руб.

В 2019 году ВЭБ.РФ, Газпромбанк и ПАО «КуйбышевАзот» подписали кредитный договор о предоставлении синдицированного кредита на цели финансирования строительства производства улучшенной серной кислоты и олеума в рамках программы «Фабрика проектного финансирования». В рамках проекта на производственной площадке в г.о. Тольятти уже проделан большой объем строительных и монтажных работ. Кроме того, выполнен целый комплекс мероприятий по модернизации и реконструкции действующего оборудования, в том числе на второй очереди капролактама и четвертой очереди по выпуску полиамида-6.

Благодаря постоянному обновлению оборудования, внедрению прогрессивных технологий удалось добиться существенного снижения удельного потребления сырья и ресурсов на тонну продукции (природного газа – на 1%, бензола – на 3%, теплоэнергии – на 4%, едкого натра – на 2,6%, речной воды – на 6,1%). По версии рейтингового агентства RAEX ПАО «КуйбышевАзот» занял 11 место в рейтинге лидеров бизнеса по

энергоэффективности среди российских промышленных предприятий.

Основой для проведения финансового анализа ПАО «КуйбышевАзот» стали следующие данные: бухгалтерский баланс за 2019 г. (Приложение Ж); отчеты о финансовых результатах за 2018–2019 гг. (Приложение Ж). Динамика финансовых результатов деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017-2019 гг. проиллюстрирована в Приложении 3. Динамика ключевых финансовых результатов деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг. представлена на рисунке 24.

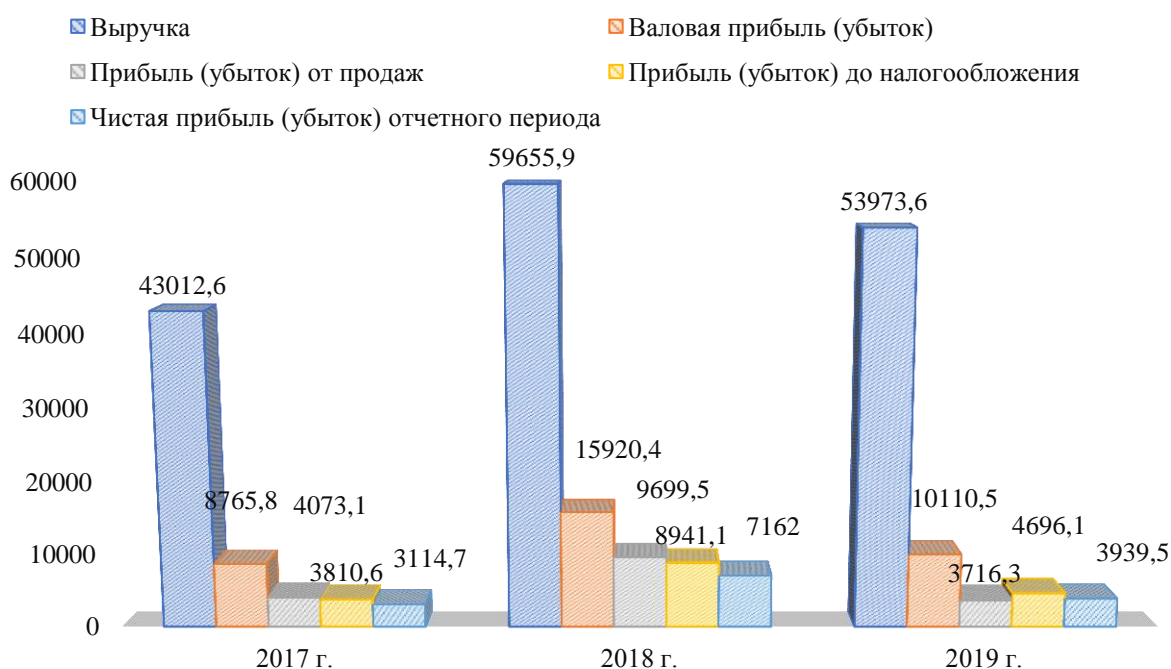


Рисунок 24 - Динамика ключевых финансовых результатов деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг.

Из данных Приложения 3 видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом возросла (с 43012,6 млн. руб. на 31.12.2017 г. до 53973,6 млн. руб. на 31.12.2019 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило 10961 млн. руб. Темп прироста составил 28,5%. В тоже время в 2019 г. наблюдался спад выручки по отношению к 2018 г. на 9,53%.

Прибыль от продаж на 31.12.2017 г. составляла 4073,1 млн. руб. За анализируемый период она снизилась на -356,8 млн. руб., что следует

рассматривать, как отрицательный момент и на 31.12.2019 г. составила 3716,3 млн. руб. Причиной снижения прибыли от продаж стал рост коммерческих расходов в исследуемом периоде на 36,3%. Стоит отметить, что в 2019 г. объем чистой прибыли предприятия снизился по отношению к 2018 г. на почти на 45%. Рассматривая динамику доходов и расходов, ПАО «КуйбышевАзот» можно сказать, что в целом за анализируемый период ее можно назвать положительной.

Динамика актива бухгалтерского баланса ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг. представлена в Приложении И. Структура актива бухгалтерского баланса ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг. представлена на рисунке 25.

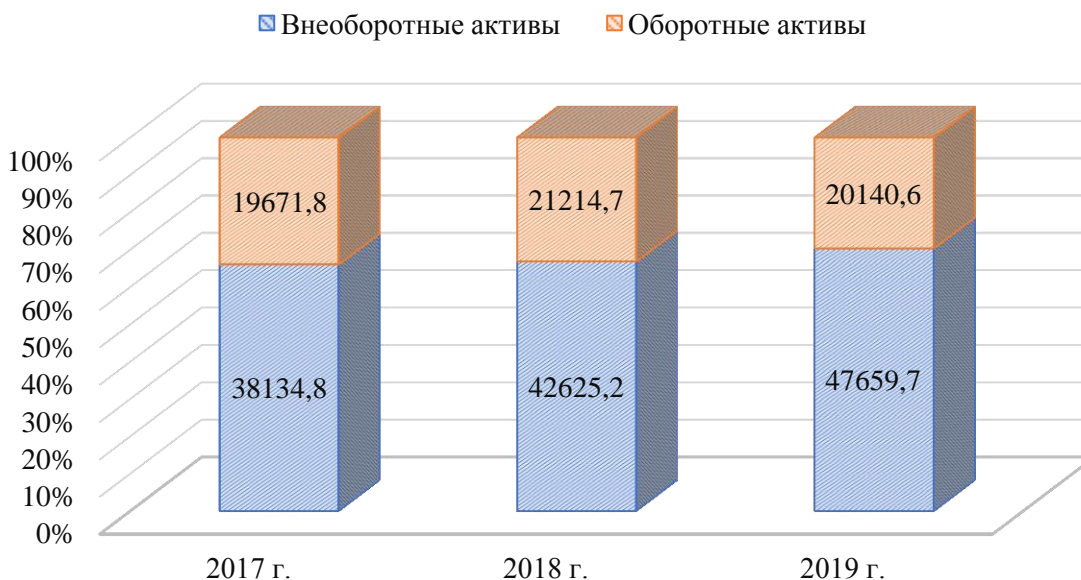


Рисунок 25 – Структура имущества ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг., % (млн. руб.)

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым, возросла. По сравнению с концом 31.12.2017 г. активы и валюта баланса возросла на 17,29%, что в абсолютном выражении составило 9993,7 млн. руб.

Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 67800,3 млн. руб. В более значительной степени это



произошло за счет роста статьи «Основные средства», что свидетельствует о росте производственных мощностей предприятия.

За прошедший период рост этой статьи составил 2767,6 млн. руб. (в процентном соотношении 11,67%) и на конец анализируемого периода значение статьи достигло 26491,1 млн. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2017 г. составляла 38134,8 млн. руб., возросли на 9524,9 млн. руб. (темп роста внеоборотных активов составил 25%) и на 31.12.2019 г. их величина составляла уже 47659,7 млн. руб. (70,3% от общей структуры имущества).

На конец 2019 г. наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что говорит о достаточно тяжелой структуре активов.

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано статьи «Дебиторская задолженность». В исследуемом периоде она возросла на 2,15% и составляет 54,8% от общей величины оборотных активов, рост дебиторской задолженности является негативным фактором в деятельности предприятия.

Динамика пассива бухгалтерского баланса ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг. представлена в Приложении К.

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло за счет роста статьи Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток). За прошедший период рост этой статьи составил 5006,1 млн. руб. и уже на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 32828,7 млн. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала, ПАО «КуйбышевАзот» отметим, что его значение за анализируемый период значительно возросло. На 31.12.2019 г. величина собственного капитала предприятия составила 37437,5 млн. руб. (55,2% от общей величины пассивов) – рисунок 26.

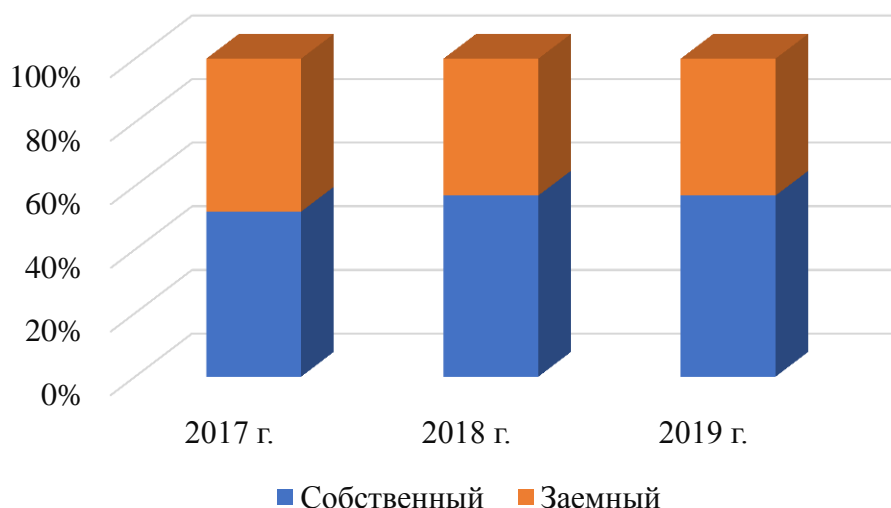


Рисунок 26 - Структура собственного и заемного капитала  
 ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг., %

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период снизилась. На 31.12.2019 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 28306,7 млн. руб. (41,7% от общей величины пассивов). Большой объем заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

В общей структуре задолженности долгосрочные пассивы на 31.12.2019 г. превышают краткосрочные на 14907 млн. руб.

Величина долгосрочных обязательств в исследуемом периоде возросла на 9,3% за счет роста заемных источников финансирования на 8,25%.

Величина краткосрочных обязательств, которая на 31.12.2017 г. составляла 7983,3 млн. руб. снизилась на 255,4 млн. руб. (темп снижения составил 3,2%), и на 31.12.2019 г. их величина составила 7727,9 млн. руб. (11,4% от общей структуры имущества). Наибольшее влияние на снижение краткосрочной задолженности оказало уменьшение статьи «Кредиторская задолженность». За прошедший период снижение значения этой статьи составило -1913,9 млн. руб. (в процентном соотношении снижение составило 26%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи установилось

на уровне 5450,6 млн. руб. Изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части положительным.

Таким образом, основными негативными моментами в деятельности ПАО «КуйбышевАзот» являются: снижение величины товарооборота, что свидетельствует о падении спроса на реализуемую продукцию; рост дебиторской задолженности.

На предприятии особое внимание уделяется экологическим проектам и природоохранным мероприятиям. Продолжается строительство очистных сооружений ливневых стоков Северного промузла и части Центрального района города Тольятти. Проект реализуется за счет средств предприятия и включен в федеральную программу «Чистая Волга». Проведен большой объем работ по технической модернизации и снижению воздействия на окружающую среду на производствах азотной кислоты и карбамида. Выбросы предприятия в атмосферу сократились на 10%.

Инвестиционная программа является частью последовательно принимаемых советом директоров «Приоритетными направлениями развития ПАО «КуйбышевАзот», рассчитанными на пятилетние периоды. В настоящее время реализуется программа на 2016-2020 гг.

В 2019 году ПАО «КуйбышевАзот» продолжило работу по реализации текущих и перспективных проектов. Достигнута максимальная выработка по многим продуктам: аммиачной селитре, карбамиду, азотной кислоте, капролактаму, сульфату аммония, циклогексанону, КАС. Однако, несмотря на сохранение объемов производства на уровне 2018 года, в результате ухудшения конъюнктуры цен на аммиак, капролактамы и продукты его переработки, а также опережающего роста цен на энергоносители в 2019 году произошло снижение финансовых показателей предприятия. Выручка составила 53,9 млрд. рублей, чистая прибыль – 4 млрд. рублей.

Решением общественно-экспертной комиссии ПАО «КуйбышевАзот» было признано победителем XV юбилейного Всероссийского конкурса «Лидер природоохранной деятельности в России – 2019» в номинации «За

экологическую ответственность».

В 2019 году получено подтверждение соответствия интегрированной системы менеджмента требованиям международных стандартов в области качества, экологической и промышленной безопасности, охраны труда.

«КуйбышевАзот» был признан одним из лидеров «Ренкинга устойчивого развития - 100», составленного журналом «Эксперт». Среди 100 лучших российских компаний ПАО «КуйбышевАзот» заняло 18 место. В бюджеты различных уровней в виде налогов и страховых взносов уплачено 2,6 млрд рублей.

Компания активно принимает участие в развитии территории своего присутствия. В г. Тольятти и Самарской области реализуются социальные и благотворительные проекты, ориентированные на жителей города и региона. ПАО «КуйбышевАзот» принимает активное участие в восстановлении лесов, ликвидации несанкционированных свалок, благоустройстве городских территорий и других природоохранных программах.

Информационное агентства АК&М включило предприятие в ТОП-15 рейтинга социальной эффективности крупнейших российских компаний, которые приносят максимальную пользу обществу при минимальном воздействии на окружающую среду.

В связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией на предприятии проводятся специальные меры и работает штаб по предупреждению распространения коронавирусной инфекции (COVID-19).

ПАО «КуйбышевАзот» предпринимает все необходимые меры по предупреждению распространения коронавирусной инфекции: отменены командировки сотрудников, совещания переведены в режим видео- и телефонных конференций, на КПП организован контроль температуры тела всех входящих бесконтактным способом, проводится дезинфекция помещений с помощью бактерицидных ламп, организована уборка помещений и служебного транспорта с использованием дезинфицирующих веществ, медсанчасть предприятия переведена на усиленный режим работы.

Работники, вернувшиеся из поездок в зарубежные страны, выводятся на 14-дневный карантин с контролем состояния их здоровья.

Основную численность предприятия составляет технологический персонал, обеспечивающий безопасную работу непрерывного производства. Разработаны варианты по созданию резерва в случае выведения работников на карантин. Часть административно-управленческого персонала переводится в режим удаленной работы.

ПАО «КуйбышевАзот» принимает активное участие в работе городского штаба по противодействию распространения коронавирусной инфекции. Предприятие оказывает содействие в организации работы учреждения для наблюдения за лицами, находящимися на карантине, совместно с администрацией города рассматривается возможность сотрудничества в этом направлении. На объектах соцкультбыта предприятия отменены все мероприятия, в спортивно-оздоровительном комплексе турбазы «Подснежник» закрыты аквазона и спортивный зал.

## **2.2 Анализ финансового состояния предприятий химической отрасли**

Проведем анализ финансового состояния предприятий химической отрасли Самарской области: ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг. по данным Приложения Ж (данные финансовой отчетности взяты с сайта Федеральной службы государственной статистики). Предприятия для анализа выбраны системообразующие для экономики региона и РФ. Показатели рентабельности ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг. представлены в Приложении М.

На начало периода показатель рентабельности продаж ПАО «Куйбышевазот» составлял 9,47%, а на конец периода снизился до 7%,

отметим, что значение показателя находится ниже, чем у ПАО «Тольяттиазот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания». Это следует рассматривать как негативный момент в деятельности предприятия.

Как видно из Приложения М, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности возросло, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию. проблемы с показателями рентабельности наблюдаются только у АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» причиной тому является наличие в пассиве баланса предприятия непокрытого убытка на протяжении 2017-2018 гг.

Анализ платёжеспособности по чистым активам ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ платёжеспособности по чистым активам ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг., млн. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение, тыс. руб.	Темп прироста/ снижения, %
1. ПАО «Куйбышевазот»	29157,4	35347,4	37469,7	8312,3	28,5
2. ПАО «Тольяттиазот»	67302,0	68183,8	75308,3	8006,3	11,9
3. АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»	-941,3	-192,8	227,7	1169	-124,2

Рост стоимости чистых активов является хорошим фактором для укрепления финансовой устойчивости предприятий химической отрасли. Отметим, что по объему чистых активов ПАО «Куйбышевазот» занимает второе место среди остальных анализируемых предприятий. Следующим этапом нашего исследования является анализ ликвидности и платёжеспособности ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг.

Показатели платежеспособности ПАО «Куйбышевозот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели платежеспособности ПАО «Куйбышевозот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за период с 2017-2019 гг.

Наименование	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.
ПАО «Куйбышевозот»				
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	1–2	0,12	0,49	0,05
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,6–0,8	1,53	2,28	1,54
3. Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 0,2$	2,57	3,52	2,72
4. Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	$> 0,1$	0,61	0,72	0,63
5. Коэффициент утраты платежеспособности	$> 1$	-	1,88	1,26
ПАО «Тольяттиазот»				
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	1–2	1,34	0,75	1,71
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,6–0,8	2,34	2,00	3,15
3. Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 0,2$	3,51	3,17	4,18
4. Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	$> 0,1$	0,72	0,68	0,76
5. Коэффициент утраты платежеспособности	$> 1$	-	1,54	2,22
АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»				
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	1–2	0,02	0,01	0,05
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,6–0,8	0,16	0,84	1,05
3. Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 0,2$	0,30	1,45	1,77
4. Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	$> 0,1$	-2,31	0,31	0,44
5. Коэффициент утраты платежеспособности	$> 1$		1,01	0,97

Анализируя данные таблицы 8 следует отметить, что значение коэффициента абсолютной ликвидности для ПАО «Куйбышевозот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» во всем исследуемом периоде не соответствует нормативному значению, что говорит о том, что денежных средств и краткосрочных финансовых вложений предприятия недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

На конец 2019 г. значение показателя у ПАО «Куйбышевозот» установилось на уровне 1,26, что говорит о том, что предприятие сможет

восстановить свою платежеспособность, так как показатель больше единицы.

Сроки оборачиваемости ключевых статей активов и пассивов ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017–2019 гг. представлены в Приложении М.

Продолжительность отдачи активов ПАО «Куйбышевазот» в исследуемом периоде снизилась на 44,8 дня, т. е. средства, вложенные в активы, возвращались на конец отчетного периода быстрее. Аналогичную тенденцию можно наблюдать и на ПАО «Тольяттиазот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания», что является положительным фактором в финансовой деятельности предприятия.

Все показатели оборачиваемости в 2017-2019 гг. на ПАО «Куйбышевазот» имеют динамику снижения, исключение составляет рост чистого цикла на 6 дней.

Чистый цикл показывает объем финансирования, которое было осуществлено не напрямую участниками производственного процесса, а из внешних источников (внешних, если смотреть с точки зрения производства) – кредитных ресурсов и возросшего собственного капитала. Рост чистого цикла практически всегда указывает на ухудшение качества управления капиталом.

В ПАО «Тольяттиазот» в исследуемом периоде возрос период оборачиваемости дебиторской задолженности, что является негативным фактором в деятельности предприятия, свидетельствующем о выходе финансовых ресурсов из производственного цикла.

В наиболее критичном отношении находится АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» большинство показателей деловой активности в исследуемом периоде увеличили свой период оборота, замедлив тем самым производственные процессы.

Как известно финансовую устойчивость предприятия можно оценить двумя методами: на основе коэффициентного анализа и по 3-х



компонентному показателю финансовой устойчивости.

Проанализируем финансовые коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017–2019 гг. Результаты данной оценки представлены в Приложении М.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в Приложении М, говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (31.12.2017 г.) ситуация на ПАО «Куйбышевазот» немного улучшилась. Коэффициент автономии за анализируемый период возрос и на 31.12.2019 г. составил 0,56. Это выше нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Противоположная тенденция наблюдается на АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» коэффициент автономии имеет критически низкие значения во всем исследуемом периоде, что свидетельствует о слишком высокой зависимости предприятия от различных кредиторов. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) за анализируемый период в ПАО «Куйбышевазот» снизился и на 31.12.2019 г. составил 0,8. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств за анализируемый период увеличился и на 31.12.2019 г. составил 27,47.

Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера).

Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией. По сравнению с ПАО «Тольяттиазот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» на ПАО «Куйбышевазот»

показатель имеет тенденцию к снижению.

Коэффициент маневренности за анализируемый период на всех трех предприятиях отрасли имеет критически низкие значения. Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких.

Таким образом, предприятия можно причислить к фондоемким производствам. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами за анализируемый период увеличился на всех анализируемых предприятиях (находится выше нормативного 0,6-0,8).

Предприятия не испытывают недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат. Определим тип финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств, результаты ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017–2019 гг. – Приложение М.

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятий отметим, что за весь период анализа самым финансово устойчивым является ПАО «Тольяттиазот», за 2017-2019 гг. оно имеет абсолютную финансовую устойчивость, на втором месте как и по многим другим показателям следует ПАО «Куйбышевазот» обладая нормальной финансовой устойчивостью и на третьем месте по типу финансовой устойчивости располагается АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания». За 2017-2018 гг. предприятие имело кризисную финансовую устойчивость и только в 2019 г. смогла стабилизировать свою финансовую устойчивость.

Проведя анализ финансового состояния крупнейших предприятий химической промышленности Самарской области нами получены следующие выводы:

- ПАО «Тольяттиазот» имеет незначительные проблемы в финансовом состоянии, которые при компетентном подходе руководства помогут

избежать кризисных явлений;

- ПАО «Куйбышевазот» необходимо предпринимать меры по снижению дебиторской задолженности, наращиванию собственного капитала для формирования большей финансовой устойчивости на рынке, рассмотреть варианты наращивания объемов получаемой прибыли и снижения заемных источников финансирования;

- АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» имеет ряд кризисных факторов, которые необходимо нивелировать для формирования оптимального платежеспособного и финансово-устойчивого состояния.

Обобщая проблемы крупных предприятий химической отрасли Самарской области можно выделить ключевые: дебиторская задолженность, заемные источники финансирования, падение спроса, рост нагрузки со стороны затрат предприятий, снижающих их финансовый результат. Проведем анализ вероятности банкротства.

### **2.3 Оценка вероятности банкротства предприятий химической отрасли**

Коронавирусная инфекция окончательно парализовала мир, который еще не успел прийти в себя после обрушения цены на нефть. И сейчас уже очевидно, что вирус поражает не только людей, но и экономику — убивает бизнес и расшатывает всевозможные бюджеты.

Серьезной проблемой является конкуренция в связи с выходом на мировые рынки новых игроков и усиление их позиций на отечественном рынке традиционных экспортеров в результате наращивания экспортного потенциала.

В качестве основных конкурентов следует рассматривать производителей из стран Ближнего и Среднего Востока, обладающих запасами дешевого сырья и использующих новейшие технологии по производству продукции, входящей в экспортную номенклатуру российского химического комплекса.

Это касается и упрощенной в этих странах сертификации оборудования, которая позволяет без бюрократических задержек реализовать необходимое производство и, как следствие, быструю поставку необходимого оборудования.

В химической отрасли всё острее ощущается важность наличия так называемого «единого окна», которое содержало бы все доступные меры поддержки, все примерные риски и выгоды для приходящего в химическую индустрию инвестора.

Существует множество отечественных и зарубежных методик прогнозирования банкротства предприятий, но основное научное противоречие заключается в разности полученных результатов для одного и того же объекта хозяйствования. Поэтому нами принято решение рассмотреть наиболее популярные методики в рамках настоящего исследования.

Расчет вероятности банкротства для ПАО «Куйбышевазот» за 2017–2019 гг. более подробно представлен в Приложении Н. Сводная таблица по методикам вероятности банкротства ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017–2019 гг. проиллюстрирована в Приложении Н.

Анализируя данные Приложения С стоит отметить, что все рассматриваемые предприятия отрасли находятся в сравнительно одинаковом положении, но стоит отметить тот факт, что ПАО «Куйбышевазот» имеет наиболее низкий показатель вероятности банкротства по Биверу.

Для изучения макросреды и ее влияния на антикризисное управление, в которой предприятия химической отрасли Самарской области осуществляют свою деятельность, были отобраны 30 экспертов - матрица PEST-анализ, представлена в таблице 7

Согласно данным таблицы 7 на деятельность ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая

компания» оказывают влияние больше социально–культурные и экономические факторы. Это обусловлено нестабильной ситуацией в данных сферах.

В частности, свое влияние оказали: санкции, изменения нормативно–правовой базы отрасли, снижение покупательской способности населения.

Таблица 7 – Совокупный PEST–анализ для предприятий химической отрасли Самарской области

Политические факторы	Влияние, балл	Оценка	Взвеш. оценка	Экономические факторы	Влияние, балл	Оценка	Взвеш. оценка
1. Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	2	0,25	0,5	1. Темпы роста экономики	3	0,2	0,6
2. Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	1	0,2	0,2	2. Уровень инфляции и процентные ставки	3	0,2	0,6
3. Законодательство по охране окружающей среды	3	0,35	1,05	3. Уровень развития предпринимательства и бизнес–среды в регионе	4	0,3	1,2
4. Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	4	0,25	1	4. Взаимоотношения с местными органами государственной власти (краевыми, городскими)	4	0,3	1,2
Итого			2,75	Итого			3,6
Социально–культурные факторы	Влияние, балл	Оценка	Взвеш. оценка	Технологические факторы	Влияние, балл	Оценка	Взвеш. оценка
1. Требования к качеству продукции и уровню сервиса	5	0,75	3,75	1. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	0,15	0,45
2. Отношение к работе	3	0,2	0,6	2. Законодательство в области технологического оснащения отрасли	3	0,15	0,45
3. Уровень здравоохранения и образования	5	0,1	0,5	2. Внедрение передового опыта	3	0,15	0,45
				3. Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	1	0,2	0,2
				4. Доступ к новейшим технологиям	2	0,25	0,5
				5. Нормативные «санитарно–эпидемиологические и экологические требования»	3	0,25	0,75
Итого			4,85	Итого			2,35

В рамках данного исследования можно сделать вывод о том, что на деятельность ПАО «Куйбышевазот» оказывают наибольшее значение

экономические и технологические факторы.

Среди политических факторов наибольшее значение имеют изменения в законодательстве по охране окружающей среды, социально–культурные факторы – требования к качеству продукции, экология и уровень международной торговли.

Для оценки внешних угроз финансовой безопасности предприятий химической отрасли Самарской области, как необходимой составляющей экономической безопасности предприятий, рекомендуется использовать методику, представляющую собой шаблон–схему оценки рисков (рисунок 28), разработанную О.Н. Бадаевой и Е.В. Цупко.

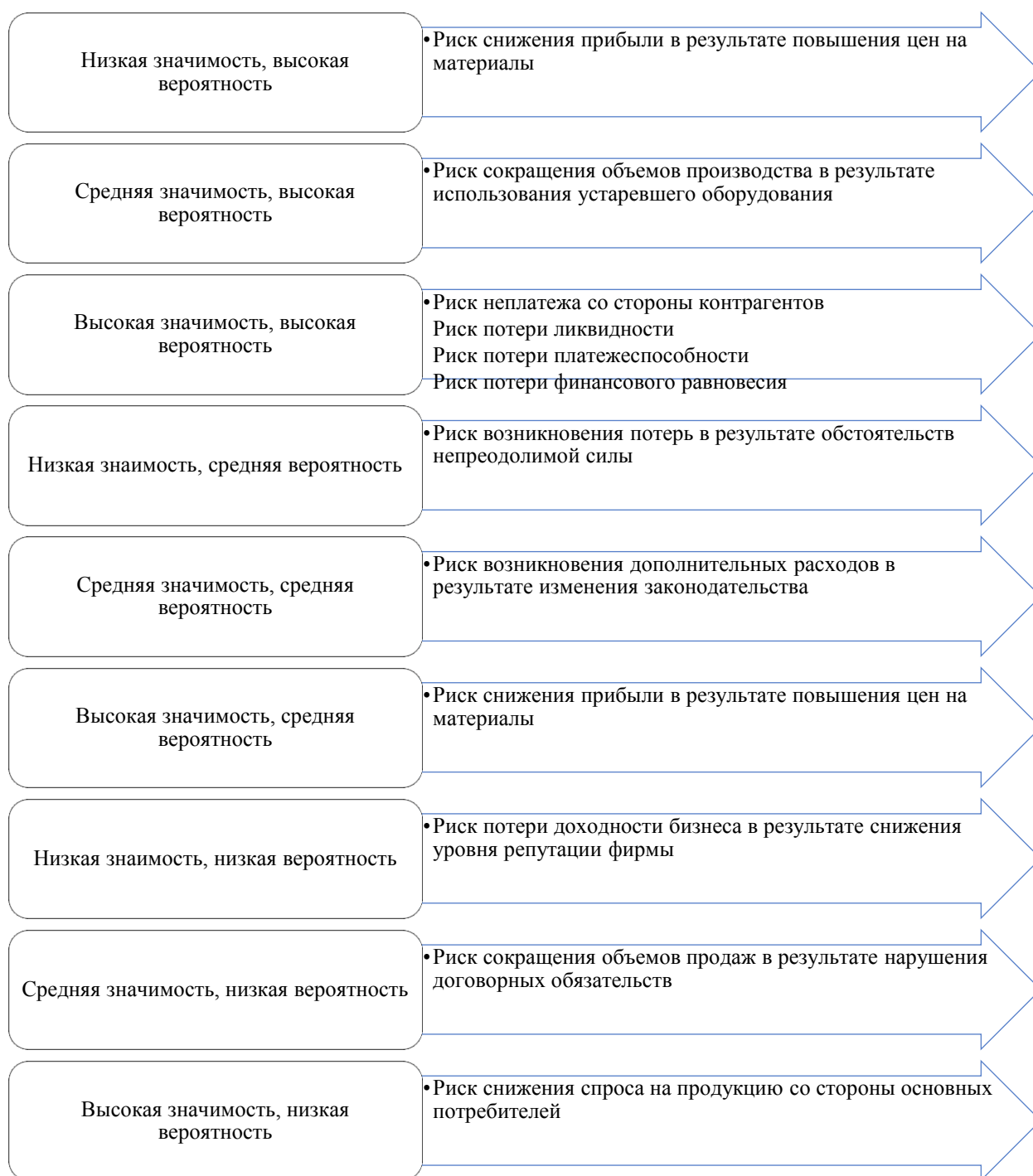


Рисунок 28 - Схема финансовых рисков для ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»

Для ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот» и АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» важное значение имеют риски, связанные со снижением прибыли в результате повышения цен на материалы, возникновением дополнительных расходов в результате изменения законодательства, возникновением потерь в результате

обстоятельств непреодолимой силы, но вероятность их наступления оценивается как относительно невысокая.

Риск потери доходности бизнеса в результате снижения уровня репутации фирмы имеет и низкую значимость, и вероятность. Два других риска, а именно:

- риск сокращения объемов продаж в результате нарушения договорных обязательств;

- риск снижения спроса на услуги предприятия со стороны основных потребителей имеют высокую значимость для предприятий, но низкую вероятность, т.к. ввиду экономической обстановки спрос на продукцию химических производств всегда остается актуальным.

Построим интегральный индекс эффективности антикризисного управления для ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» - таблица 8. Для оценки нами также были выбраны были отобраны 30 экспертов из числа управленческого персонала рассматриваемых предприятий.

Согласно полученной экспертной оценке построенной с коррективами на основе проведенного нами анализа можно сделать вывод, что ПАО «Тольяттиазот» является самым эффективным с точки зрения антикризисного управления предприятием химической отрасли Самарской области, ПАО «Куйбышевазот» не смотря на свои амбициозные планы инвестиционной деятельности в целом можно охарактеризовать, как малоэффективное предприятие в отношении антикризисных мер, АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» также имеет малоэффективный показатель антикризисного управления.

Таблица 8 - Интегральный индекс эффективности антикризисного управления для ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»

Показатель	Влияние	Вес	Взвешенная оценка
------------	---------	-----	-------------------



ПАО «Куйбышевозот»			
1. Финансовая эффективность	5	0,3	1,5
2. Устойчивость предприятия	5	0,3	1,5
3. Инновационная деятельность	7	0,2	1,4
4. Организационная структура	4	0,05	0,2
5. Эффективность управления	8	0,05	0,4
6. Оценка факторов влияния внешней среды	10	0,1	1
7. Интегральный показатель			6 - малоэффективное
ПАО «Тольяттиазот»			
1. Финансовая эффективность	7	0,3	2,1
2. Устойчивость предприятия	8	0,3	2,4
3. Инновационная деятельность	5	0,2	1
4. Организационная структура	6	0,05	0,3
5. Эффективность управления	8	0,05	0,4
6. Оценка факторов влияния внешней среды	10	0,1	1
7. Интегральный показатель			7,2 - эффективное
АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»			
1. Финансовая эффективность	4	0,3	1,2
2. Устойчивость предприятия	5	0,3	1,5
3. Инновационная деятельность	4	0,2	0,8
4. Организационная структура	7	0,05	0,35
5. Эффективность управления	8	0,05	0,4
6. Оценка факторов влияния внешней среды	10	0,1	1
7. Интегральный показатель			5,25 - малоэффективное

Для минимизации рисков на предприятиях химической промышленности Самарской области требуется хорошо выстроенная система управления кризисными ситуациями, поддержка со стороны государства, усилия аппарата управления по внедрению передовых практик по минимизации заемных источников финансирования, снижения затрат, эффективной работы с дебиторской задолженностью и наращиванию объемов реализации.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации отметим ключевые тезисы по проведенному исследованию:

- Предприятия химической отрасли обладают постоянным спросом на реализуемую продукцию, так как за счет их деятельности функционируют другие отрасли экономики;

- Проведенный нами анализ деятельности трех системообразующих предприятий химической отрасли Самарской области позволил выявить ряд проблем, которые влияют на возникновение рисков ситуаций в их деятельности: рост дебиторской задолженности, заемных источников

финансирования, снижение покупательского спроса;

- Предприятия имеют в своей деятельности ряд схожих проблем, с различной степенью их проявления;

- Для формирования антикризисной стратегии предприятий требуется провести ряд мер по финансовому оздоровлению.

Данные вопросы будут рассмотрены нами в следующей главе магистерской диссертации.

### **3 Совершенствование антикризисного управления предприятий химической отрасли**

#### **3.1 Программа повышения эффективности антикризисного управления предприятий химической отрасли**

По планам Минпромторга к 2021 году в химической промышленности будет реализовано 136 проектов на сумму 430 млрд. рублей. В 2021 году ведомство будет отчитываться о планах по импортозамещению в промышленности, включая химпром. По указу президента РФ Минпромторг должен обеспечить определённые показатели несырьевого неэнергетического экспорта. Всего планами предусмотрено проектов на \$250 млрд.

В качестве основных стратегических антикризисных мер для предприятий химической отрасли Самарской области и других регионов могут стать:

- запустить широко используемый механизм выкупа институтами развития, (ФРС, ЕЦБ) корпоративных облигаций с пониженными процентными ставками с целью предоставления крупным производителям промышленной продукции возвратных и относительно «дешевых» заемных средств с целью поддержания финансовой устойчивости системообразующих предприятий, а также предоставления ликвидности рынку;

- рассмотреть вопрос введения субсидирования процентной ставки по кредитам, привлеченным в российских банках с государственным участием, в качестве антикризисной меры для крупных промышленных предприятий;

- создания специального государственного инвестиционного фонда на базе ВЭБ.РФ и рассмотреть возможность предоставления системообразующим предприятиям кредитных средств по ставке 1 – 1,5% в качестве возвратных кредитов сроком на 3-5 лет под цели обеспечения текущего финансирования деятельности, для спокойного прохождения грядущего турбулентного периода;

- рассмотреть комплекс мер по стимулированию потребления продукции химического комплекса, а также производителей минеральных удобрений внутри страны – в виде прямых субсидий сельхозпроизводителям на повышение плодородия почв;

- сократить издержки компаний на транспортировку продукции за счет субсидирования экспортных поставок. Эта мера особенно актуальна для тех предприятий, активы которых удалены от морских портов;

- предоставить налоговые каникулы. В сложившейся ситуации существует риск сокращения производства и продаж продукции. Налоговые льготы должны предоставляться в зависимости от снижения оборота компаний;

- субсидировать развитие узлов фасовки продукции на предприятиях по производству минеральных удобрений. Субсидии должны предоставляться со стороны Минпромторга. Они обеспечат диверсификацию отгрузок и устойчивость продаж.

Все меры предполагают «возвратный и возмездный» механизм поддержки с целью недопущения потерь для российского бюджета. Анализируя результаты деятельности ПАО «Куйбышевазот» нами составлена программа антикризисного управления на ближайшую перспективу – таблица 9.

Таблица 9 - Программа повышения эффективности антикризисного управления в ПАО «Куйбышевазот»

Мероприятие	Описание
1. Увеличить объем выручки	- рост экспорта;
	- расширение ассортимента.
2. Снижение затрат	- за счет внедрения аналитического программного комплекса.
3. Снижение дебиторской задолженности	- внедрение факторинга
4. Создание комитета по антикризисному управлению	- сформировать из экономического, юридического отделов и бухгалтерии.
5. Покупка программного продукта финансового прогнозирования	- программно-методический комплекс «Deductor Enterprise»

Рассмотрим более подробно все имеющиеся предложения.

Ввиду ожидаемой ситуации в 2020 г. эпидемиологической обстановке в нашей стране и в мире в параграфе 1.3 представлены прогнозные объемы экспорта химической продукции системообразующими предприятиями отрасли. В качестве одной из мер повышения антикризисного управления нами предлагается сделать акцент на экспорт продукции, при этом сохраняя объемы потребления в рамках страны. Более подробный расчет экономических выгод от экспортных операций для будет рассмотрен в следующем параграфе магистерской диссертации.

ПАО «КуйбышевАзот» продолжает инвестировать в цепочку добавленной стоимости полиамида-6 в Западной Европе. После приобретения «STFG Filamente GmbH» в Рудольштадте, Тюрингия, в 2011 году, эта площадка была интегрирована в направление группы по полиамиду, опираясь на существующие ноу-хау с обеих сторон.

Традиционные процессы формования и снования для производства филаментных нитей ПА-6 в последние годы были модернизированы, на что были направлены серьезные инвестиции. Выручка STFG увеличилась, достигнув десятков миллионов Евро.

Несмотря на текущие политические и экономические волнения на международных рынках, советом директоров ПАО «КуйбышевАзот» недавно было принято решение о расширении и развитии площадки в Рудольштадте путем дальнейших инвестиций в производство продуктов с более высокой добавленной стоимостью на основе полиамида-6. В связи с этим после рассмотрения альтернативы о месте строительства установки по производству компаундов в Китае или Германии, в Рудольштадте, было решено направить инвестиции в немецкое предприятие.

На STFG, Тюрингия, планируется построить современную установку по производству компаундов (композитных конструкционных пластиков), которая должна быть введена в эксплуатацию к середине 2020 года и обеспечить западноевропейские литьевые компании высококачественными

компаундами (полимерами). В проект планируется инвестировать около 3 млн. евро.

Благодаря строительству нового производства портфель продуктов и услуг ПАО «КуйбышевАзот» для европейских клиентов будет значительно расширен, что даст немецкой площадке в Рудольштадте дополнительные возможности для развития.

Действующее производство филаментных нитей ПА-6 также поддерживается путем модернизации существующих мощностей снования в соответствии с растущими требованиями к качеству в области «технического текстиля».

Таким образом, ассортимент основных нитей на валах для производителей основовязальных производств может дополняться другими типами пряжи, как полиэфир, полипропилен, акрил, что позволит гибко реагировать на потребности клиентов.

Важность краткосрочного бюджетного моделирования несомненна, однако каждый руководитель хочет по возможности точно знать, что будет с его предприятием через квартал, через полгода. И хотя прогнозирование на такие периоды в нынешней ситуации многие считают пустым занятием, на самом деле это совсем не так. Вопрос не только в горизонте планирования и качестве прогноза, но также в количестве таких предсказаний и свойствах определяющих показателей. Верных ответов на все случаи жизни не бывает, но наиболее вероятные пути развития ситуации надо предусмотреть – их тоже немало. Как изменятся расходы компании, если рубль девальвирует на 20%? А на 30%? А если останется на месте? Что будет с доходами в каждом из этих случаев? Сможет ли компания обслужить новые займы, если ставка по кредиту поднимется еще на 5%? В конце концов, не все банки намертво завернули вентиль кредитования. Но есть ли смысл брать кредит на таких условиях? Возможно, выпуск облигаций обойдется дешевле? Что произойдет с продажами, если сократить маркетинговые расходы вдвое? А если настолько же повысить? Вариантов масса, как и изменяемых параметров,

лежащих в основе любого прогноза.

Выделив переменные, влияние которых особенно велико в той сфере, где работает холдинг, управленцы смогут с помощью «Deductor» составить не три стандартных бюджетных сценария – негативный, оптимальный, позитивный, – а столько, сколько необходимо. Компания должна быть готова к множеству вариантов развития ситуации, и каждый необходимо просчитать заранее. Для наиболее вероятных обстоятельств следует определить траекторию тренда и план действий. На определенном приближении к критически опасной точке компания вовремя примет меры по смягчению удара: отправит в принудительный отпуск часть персонала (состав первой, второй и третьей волны отдыхающих лучше тоже вычислить заранее), продаст непрофильные активы, а возможно, возьмется за поиски стратегического инвестора для основного бизнеса. И наоборот – если заложить в систему сигнальные значения для параметров, по которым можно судить о начале следующего витка роста, не возникнет сомнений в том, когда придет пора размораживать производство, увеличивать штат, вкладываться в продвижение и т.д.

Реализованные в Deductor Enterprise технологии могут использоваться как в комплексе, так и по отдельности для решения широкого спектра бизнес-проблем:

- Системы корпоративной отчетности;
- Обработка нерегламентированных запросов;
- Анализ тенденций и закономерностей, планирование, ранжирование;
- Прогнозирование;
- Анализ данных маркетинговых и социологических исследований;
- Обнаружение объектов на основе нечетких критериев;
- Анализ и управление рисками;
- Оценка кредитоспособности физических и юридических лиц
- Определение профилей клиентов - наиболее характерных особенностей их поведения;

- Промышленная диагностика, обнаружение источников и причин возникновения дефектов;
- Идентификация критических ситуаций;
- Стимулирование продаж;
- Сегментация клиентов, продуктов, услуг;
- Оценка факторов, влияющих на лояльность клиентов;
- и множество других.

Это только небольшой список решаемых задач. Фактически речь идет о любых задачах, где требуется консолидировать данные, отобразить их различными способами, построить модели и применить полученные модели к новым данным.

Для пользователей разработаны дистанционные и очные курсы обучения программному продукту. В дополнение к руководству пользователя разработаны различные методические примеры, деморолики и демонстрационная база данных с различными решениями. Для изучения всех этих возможностей создан единый портал. Таким образом, затраты на обучение персонала можно исключить из расчета экономической эффективности.

Приведем пример внедрения аналитической платформы в деятельность промышленного предприятия.

В крупной нефтегазовой компании России была поставлена задача формирования методологии и автоматизации процесса прогнозирования выручки и реализации продуктов компании в натуральном выражении как на экспорт, так и на внутреннем рынке с точностью, позволяющей принимать обоснованные решения на основании интерпретируемых результатов работы моделей.

Оценка и мониторинг изменения фактических значений ключевых показателей позволяют определить уровень достижения поставленных стратегических целей, но зачастую возникает потребность в оценке динамики их изменения в будущих периодах с целью формирования аналитической



базы для принятия управленческих решений.

Компания Sapiens выступила партнером проекта с точки зрения формирования методики прогнозирования и автоматизации процесса, начиная со сбора данных и заканчивая визуализацией результатов.

Специфика прогнозируемых показателей такова, что изменение их значений находится под влиянием рыночных факторов, таких как динамика сырьевых и валютных фьючерсов, факторов, характеризующих погодные условия в регионах, макроэкономических показателей. При изменении динамики влияющих факторов происходит колебание значений прогнозируемых показателей, что особенно характерно при долгосрочном прогнозировании.

При формировании прогнозов внешние рыночные факторы оказывают влияние с различной степенью, которая в свою очередь не является постоянной во времени величиной, также, как и значения прогнозируемых показателей.

Для выявления и включения в модель наиболее значимых факторов на текущем временном периоде проводится многофакторный анализ с выделением главных компонент и с расчетом коэффициентов влияния. Реализованы алгоритмы автоматического анализа и выделения соответствующих компонент цикличности, сезонности и тенденций поведения временных рядов прошлых периодов для их статистически-обоснованного применения на горизонте прогнозирования. Сам по себе горизонт прогнозирования является гибким параметром моделей, настраиваемым пользователем под нужды бизнес-потребностей.

При разработке методологии и проектировании решения было учтено, что фактические значения по показателям поступают ежедневно, выявленные основные параметры моделей прогнозирования подбираются при каждом запуске за счет обучения моделей на новых данных, таким образом, модели довольно быстро реагируют на резкие изменения в динамике прогнозируемых показателей.

С целью исключить повышение ошибки прогнозирования, т.е. переобучения моделей на исторических данных, применяется метод формирования ансамблей моделей, который по своей сути схож с «голосованием» – рассчитывается средневзвешенная оценка с учетом исторических данных и истории прогнозов каждой из моделей, за счет чего достигается требуемая точность. Для учета экспертного мнения, в роли которых могут выступать ответственные лица профильных департаментов, реализованы алгоритмы формирования консенсус-прогнозов.

Разработка и реализация решения, схема которого представлена на рисунке ниже, происходила в несколько этапов со следующими выполненными работами:

- Собраны данные и проведен анализ влияния внешних рыночных факторов на прогнозируемые показатели;

- Разработаны методики прогнозирования;

- Реализована функциональность передачи исходных данных и параметров для прогнозирования из SAP BW в АП Deductor (SOAP) и передачи прогнозных значений показателей из АП Deductor в SAP BW с учетом концепции многоуровневой масштабируемой архитектуры (LSA);

- Согласно методикам реализованы математические модели с элементами машинного обучения на базе аналитической платформы Deductor Enterprise. Модели имеют гибкую настройку как ручную, так и автоматизированную с подбором параметров по определенным критериям; АП Deductor Enterprise является достаточно функциональным инструментом, подходящим под программу импортозамещения программного обеспечения.

- Разработана транзакция рабочее место администратора прогнозной модели в SAP BW, где осуществляется гибкое управление моделями и имеется возможность запуска работы и подбора параметров «по нажатию одной кнопки»

- Визуализированы отчеты по точности прогнозирования и отчеты по показателям в натуральном выражении на информационных панелях (с

использованием SAP BEx Analyzer);

- Доработаны информационные панели для визуализации прогнозных значений по прогнозируемым показателям (с использованием технологий HTML 5 и JavaScript).

Результаты:

- Оперативное формирование прогнозов с требуемой точностью для бизнеса, учитывая изменение динамики показателей на ежедневно нарастающем объеме исторических данных, что позволяет ускорить принятие управляющего воздействия на работу предприятия

- Интерпретируемость результатов за счет прозрачности процесса на всех этапах формирования прогнозов – получение знаний о влияющих факторах и возможности обоснования полученных результатов;

- Аналитики и методологи эксплуатирующей организации получили возможность сфокусировать свой интерес на развитии методологической базы за счет сокращения времени на рутинную подготовку данных и пересчета моделей подручными средствами, исключая риски, возникающие из-за человеческого фактора;

- Простота и удобство использования - при необходимости запуска процесса прогнозирования в ручном режиме запуск выполнен по типу «весь расчет по нажатию одной кнопки» на экране рабочего места администратора прогнозной модели, с предоставлением отчетности по каждому этапу работы моделей.

Таким образом, нами была составлена программа совершенствования антикризисного управления в ПАО «КуйбышевАзот», предполагающая реализацию следующих решений: реализация дополнительных экспортных поставок; строительство установки по производству компаундов; применение факторинга; внедрения АП Deductor Enterprise.

В следующей главе магистерской диссертации рассмотрим возможный экономический эффект от ряда предложенных мероприятий.

### 3.2 Экономическая эффективность комплекса мероприятий по антикризисному управлению

Возможности дополнительного наращивания поставок предприятий химической отрасли РФ за рубеж могут составить порядка 12900 млн. долл. – таблица 10.

Таблица 10 – Экономический эффект от реализации дополнительных экспортных поставок в ПАО «КуйбышевАзот»

Показатель	Расчет
1. Объем поставок за рубеж, млн. руб.	$12900 \text{ млн. долл.} \times 73,99 = 954471$
2. Число системообразующих предприятий, шт.	22
3. Объем поставок на одно предприятие химической отрасли, млн. руб.	$954471 / 22 = 43355,8$
4. Себестоимость продукции составляет порядка 73-78% от выручки, млн. руб.	$43355,8 \times 0,78 = 33817,5$
5. Налог на прибыль 20%, млн. руб.	$33817,5 \times 0,2 = 6763,5$
6. Таможенные налоги, непредвиденные обстоятельства и т.д., 2%, млн. руб.	$33817,5 \times 0,02 = 676,35$
7. Чистая прибыль, млн. руб.	$43355,8 - 33817,5 - 6763,5 - 676,35 = 676,35$

Для оценки эффективности инвестиций в проект по производству композитных материалов в качестве информационной базы для расчета доходов и расходов использованные данные публичной отчетности бельгийской компании «Solvey», которая в структуре производства имеет продукцию, планируемую к производству на модернизированном заводе STFG (таблица 11).

Таблица 11 – Финансовые показатели деятельности компании «Solvey»

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.
1. Капитальные затраты в действующее производство, тыс. евро		355000
2. Чистые продажи (выручка), тыс. евро	4370000	4385000
в т. ч. композиты, тыс. евро	2025000	2009000
3. EBITDA, тыс. евро	1202000	1197000
4. EBIT, тыс. евро	896000	895000
5. Доля текущих затрат, ед.	0,21	0,20

Исходя из вышеприведенных показателей и курса евро, составляющего 80,1 руб./евро, рассчитаны данные по проекту строительства установки по производству компаундов. Капитальные затраты в проект составят: 3000 тыс. евро  $\times$  80,1 = 240300 тыс. руб. Исходя из срока жизни оборудования, составляющего 10 лет, годовая сумма амортизации составит: 240300 / 10 = 240300 тыс. руб. При этом доход в 2020 г. рассчитан, как 30% от доходов компании «Solvey», пересчитанных на планируемые капитальные затраты в проект, которые составляют 3 млн. евро: 3 000 тыс. евро / 355 000 тыс. евро  $\times$  42009000 тыс. евро.  $\times$  0,3  $\times$  80,1 = 85307853,8 тыс. руб.

Исходя из доли операционной прибыли в выручке на уровне 20% получаем:

- Операционная прибыль (ЕБИТ) = 85307853,8 тыс. руб.  $\times$  0,2 = 17061570,76 тыс. руб.

- Тогда чистая прибыль в 2020 г. составит: 17061570,76  $\times$  (1 - 0,2) = 13649256,6 тыс. руб.

Это без минуса капитальных вложений, рассчитаем экономическую эффективность с учетом инвестиционных вложений. В таблице 12 представлены денежные потоки по проекту на 5 лет.

Таблица 12 - Денежные потоки по проекту строительства установки по производству компаундов для ПАО «КуйбышевАзот»

Наименование позиций	Прогнозный период, тыс. руб.					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Капитальные затраты	240300					
2. Выручка		17061570,7	34123141,4	34123141,4	34123141,4	34123141,4
3. Текущие затраты (0,2 от капитальных затрат)		48060	48060	48060	48060	48060
4. Прибыль		16773210,7	34075081,4	34075081,4	34075081,4	34075081,4
5. Налог на прибыль		3354642,14	6815016,28	6815016,28	6815016,28	6815016,28
6. Чистая прибыль		13418568,5	27260065,1	27260065,12	27260065,12	27260065,12
7. Амортизация		240300	240300	240300	240300	240300
8. Финансовый результат		13658868,5	27500365,1	27500365,12	27500365,12	27500365,12

То есть в среднем объем чистой прибыли в год для ПАО

«КуйбышевАзот» составит: 13658,9 млн. руб. от участия в инвестиционном проекте.

Проблемная дебиторская задолженность составляет порядка 5500000 тыс. руб.

ООО «Открытие Факторинг» универсальная факторинговая компания, 100% дочерняя компания ПАО Банк «ФК Открытие». Предлагает лучшие факторинговые решения для любых клиентских сегментов и гибко структурируем нетиповые сделки по финансированию кредиторской и дебиторской задолженности крупнейших компаний страны.

Рассмотрим расчет эффективности от факторинговой компании

Выручка компании-поставщика от продаж товаров в кредит за 1 год составляет 5500000 руб. Средний срок погашения клиентами задолженностей - 60 дней. Фирме требуется привлечь дополнительное финансирование и повысить показатели оборота продукции. Она обращается в факторинговую компанию, которая предлагает следующие условия сотрудничества:

- авансовый платеж - 70% от общей суммы счетов-фактур;
- процентная ставка за аванс - 15% годовых;
- остаточная сумма - 30% при получении своевременной оплаты от дебитора;
- комиссия за работу факторинговой организации - 3% от годовой выручки.

Для начала необходимо оценить средний объем продаж компании-поставщика за 1 день. Для этого следует воспользоваться простой формулой: годовая выручка / 365 дней. Итоговая сумма -  $53973,6 / 365 = 147,9$  тыс. руб. в день.

Далее рассчитаем средний остаток по дебиторским задолженностям клиентов. Воспользуемся формулой «средний период оплаты счетов-фактур х среднесуточный объем продаж». Получим  $60 \times 147,9 = 8872,4$  тыс. руб. в день.

Расходы на факторинг счетов компании-поставщика рассчитываются с

учетом следующих пунктов:

- Комиссия (3%). Сумма оплаты услуг факторинговой организации составит  $5500000 \times 0,03 = 165000$  тыс. руб.

- Проценты за использование аванса (15%). Среднегодовой размер первичного платежа составит  $8872,4 \times 0,7 = 6210,68$  тыс. руб., а расходы на выплату процентов по нему -  $6210,68 \times 0,15 = 931,6$  тыс. руб.

Таким образом, общая сумма расходов на оплату услуг факторинговой организации -  $165000 + 931,6 = 165931,60$  тыс. руб., что составит  $165931,6/3238426 \times 100\% = 5,12\%$ .

$3238426 - 165931,6 = 3072494,4$  тыс. руб. или 3072,5 млн. руб.

Подобный процент быстро окупится за счет своевременного получения требуемых по платежным документам сумм, которые сразу же можно ввести в оборот и использовать для закупки или производства новых товаров с последующей их реализацией. Благодаря этому исключены простои в деятельности компании, просрочка налоговых платежей и возникновение других неприятных факторов, отрицательно влияющих на работу предприятия. Экономический эффект от внедрения АП Deductor Enterprise представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Экономический эффект от внедрения АП Deductor Enterprise

Вид ресурсов	Показатель эффективности	Среднее значение
1. Запасы и производство	Снижение объемов материальных запасов	21%
	Сокращение расходов на материальные ресурсы	15%
	Снижение производственных издержек	15%
	Снижение себестоимости выпускаемой продукции	9%
	Увеличение объема выпускаемой продукции	32%
	Рост производительности труда в производстве	27%
	Сокращение длительности простоев оборудования	22%
2. Оборотные средства	Снижение производственного брака	21%
	Рост оборачиваемости складских запасов	23%
3. Эффективность и оперативность	Сокращение дебиторской задолженности	20%
	Ускорение обработки заказов	62%
	Сокращение сроков исполнения заказов	23%
	Сокращение операционных и административных расходов	16%
4. Трудозатраты и отчетность	Рост прибыли	13%
	Сокращение трудозатрат в различных подразделениях	26%
	Ускорение получения управленческой отчетности	В 2 раза
	Ускорение подготовки регламентированной	В 2 раза

Данные на 2019 г. по 185 опубликованным проектам внедрения с экономическими показателями, подтвержденными клиентами.

Рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения системы АП Deductor Enterprise в деятельность ПАО «КуйбышевАзот» - таблица 14.

Таблица 14 – Экономический эффект от внедрения АП Deductor Enterprise в деятельность ПАО «КуйбышевАзот», млн. руб.

Показатель	Расчет
1. Снижение объемов материальных запасов (21%)	$7415,6 \times 0,21 = 1557,3$
2. Увеличение объема выпускаемой продукции (32%), за вычетом налога на прибыль	$17271,5 \times 0,8 = 13817,2$
3. Снижение себестоимости выпускаемой продукции (9%, при условии удельного веса в выручке - 78%, что составит 69%)	$17271,5 \times 0,31 = 5354,2$
4. Сокращение дебиторской задолженности оставшаяся после факторинга задолженность составляет 5538,6 млн. руб. (20%)	$5538,6 \times 0,2 = 1107,7$
5. Покупка программного обеспечения (первый год обслуживания бесплатный)	0,3
7. Чистая прибыль	$1557,3 + 13817,2 + 5354,2 + 1107,7 - 0,3 = 21836,1$

Оценим весь экономический эффект от реализации программы антикризисного управления в ПАО «КуйбышевАзот» - таблица 15.

Таблица 15 - Экономический эффект от реализации программы антикризисного управления в ПАО «КуйбышевАзот», млн. руб.

Показатель	Расчет
1. Экономический эффект от реализации дополнительных экспортных поставок в ПАО «КуйбышевАзот»	676,35
2. По проекту строительства установки по производству компаундов для ПАО «КуйбышевАзот»	13658,9
3. Применение факторинга	3072,5
4. Экономический эффект от внедрения АП Deductor Enterprise	21836,1
5. Чистая прибыль	$676,35 + 13658,9 + 3072,5 + 21836,1 = 39243,85$



Таким образом, в результате реализации антикризисной программы в ПАО «КуйбышевАзот» будет получено дополнительное финансирование в размере 39243,8 млн. руб., что может полностью перекрыть заемные источники финансирования предприятия к концу следующего финансового года.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации отметим, что в рамках совершенствования антикризисного управления в ПАО «КуйбышевАзот» нами было предложено следующее:

- реализация дополнительных экспортных поставок;
- строительство установки по производству компаундов;
- применение факторинга;
- внедрения АП Deductor Enterprise.

В результате реализации антикризисной программы в ПАО «КуйбышевАзот» будет получено дополнительное финансирование в размере 39243,8 млн. руб., что может полностью перекрыть заемные источники финансирования предприятия к концу 2020 года.

## Заключение

Многогранность антикризисного управления позволяет рассматривать его как систему, состоящую из совокупности элементов, взаимосвязанных друг с другом и направленных на предотвращение кризисных состояний в организации и возможного банкротства.

Отметим, что проведенное нами исследование позволило нам сделать вывод о том, что своевременное применение диагностических методов антикризисного менеджмента является эффективным инструментом в руках руководителя или экономического отдела предприятия, которое позволяет оценить все возможные угрозы и риски, прогнозировать изменение финансового состояния и на основе составленных моделей развития формировать концепции финансового оздоровления организации.

В настоящей магистерской диссертации автором была сформирована комплексная методика диагностирования кризисных ситуаций на предприятии, которая основана на шести групп показателей, каждая группа содержит определенное число показателей и каждый показатель имеет свою степень влияния на устойчивость хозяйствующего объекта в зависимости от степени его значимости. Внутри группы степень слияния в сумме составляет единицу, а то в какой степени показатель выражен для конкретного предприятия оценивается группой экспертов, потом среди всех полученных оценок рассчитывается среднее значение и исходя из этого формируется обобщающий интегральный показатель.

Предприятия химической отрасли подвержены множеству кризисных ситуаций, причинами могут быть: высокая степень износа оборудования; на отечественном производстве очень высока доля продукции низких переделов, которая обладает более низкой рентабельностью и конкурентоспособностью, чем продукция высоких переделов; в последние годы количество квалифицированного персонала снизилось, так как большинство специалистов уже ушли на пенсию, а на современных

предприятиях химической промышленности плохо продумана кадровая политика; очень малая инвестиционная активность, а затраты на производство довольно высоки, особенно при внедрении новых технологий; производство имеет низкую рентабельность, так как на нем часто используется старое оборудование, отличающееся повышенной энергоемкостью, а цены на электроэнергию постоянно растут, ко всем этим факторам теперь стоит добавить эпидемиологическую в стране, приостановкой производств.

Проведенный нами анализ деятельности трех системообразующих предприятий химической отрасли Самарской области позволил выявить ряд проблем, которые влияют на возникновение рискованных ситуаций в их деятельности: рост дебиторской задолженности, заемных источников финансирования, снижение покупательского спроса;

Предприятия имеют в своей деятельности ряд схожих проблем, с различной степенью их проявления;

Для формирования антикризисной стратегии предприятий требуется провести ряд мер по финансовому оздоровлению.

В рамках совершенствования антикризисного управления в ПАО «КуйбышевАзот» нами было предложено следующее:

- реализация дополнительных экспортных поставок;
- строительство установки по производству компаундов;
- применение факторинга;
- внедрения АП Deductor Enterprise.

В результате реализации антикризисной программы в ПАО «КуйбышевАзот» будет получено дополнительное финансирование в размере 39243,8 млн. руб., что может полностью перекрыть заемные источники финансирования предприятия к концу 2020 года.

Перевод предприятий на удаленную работу может серьезно отразиться на экономических показателях. Клиенты не дождутся продукции, поставщики – денег, бюджет – налогов. Могут рухнуть технологические

цепочки между предприятиями, кого-то заменят на конкурентов. То есть создается дополнительная экономическая турбулентность, что в условиях падения рубля и нефти добавит негатива в экономику. Поэтому предприятия химической отрасли Самарской области будут стоять до последнего, оттягивая момент перехода на новую управленческую парадигму. Да и провести цифровизацию в сроки, похожие на мобилизацию в условиях военного времени, невозможно.

В качестве основных стратегических антикризисных мер для предприятий химической отрасли Самарской области и других регионов могут стать:

- запустить широко используемый механизм выкупа институтами развития, (ФРС, ЕЦБ) корпоративных облигаций с пониженными процентными ставками с целью предоставления крупным производителям промышленной продукции возвратных и относительно «дешевых» заемных средств с целью поддержания финансовой устойчивости системообразующих предприятий, а также предоставления ликвидности рынку;

- рассмотреть вопрос введения субсидирования процентной ставки по кредитам, привлеченным в российских банках с государственным участием, в качестве антикризисной меры для крупных промышленных предприятий;

- создания специального государственного инвестиционного фонда на базе ВЭБ.РФ и рассмотреть возможность предоставления системообразующим предприятиям кредитных средств по ставке 1 – 1,5% в качестве возвратных кредитов сроком на 3-5 лет под цели обеспечения текущего финансирования деятельности, для спокойного прохождения грядущего турбулентного периода;

- рассмотреть комплекс мер по стимулированию потребления продукции химического комплекса, а также производителей минеральных удобрений внутри страны – в виде прямых субсидий сельхозпроизводителям на повышение плодородия почв;

- еще одной мерой поддержки отечественных производителей

химической отрасли является объявление налоговых или кредитных каникул, что позволит предприятиям сохранить необходимый уровень финансовых ресурсов необходимых для производственной деятельности и не допустить риска банкротства;

- государство часто применяет такой инструмент поддержки отечественных производителей как субсидирование банковской ставки по кредитам. Аналогичную процедуру предлагается реализовать для предприятий химической отрасли, особенно тех чье производство ориентировано на стратегически важную продукцию. Организацию данного механизма предлагается возложить на Минпромторг. Данная мера будет способствовать диверсификации отгрузок и устойчивому спросу на реализуемую продукцию;

- аналогичные меры по субсидированию можно реализовать в рамках компенсации расходов на транспортировку готовой продукции, данный механизм поддержки очень актуален для предприятий, находящихся в отдалении от морских портов и важных путей сообщения.

Обозначенные меры несут в себе «возвратный и возмездный» принцип государственной поддержки основной целью которых является недопущение дефицита бюджета и срыва экономики РФ.

## Список используемой литературы

1. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон РФ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 01 апреля 2020 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 43. Ст. 4190.
2. О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа : Федеральный закон РФ от 03 апреля 2020 г. № 106-ФЗ // Российская газета. 2020. № 73. 06 апреля.
3. О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19) [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 02 апреля 2020 г. № 239. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2020 г.).
4. Постановление Правительства РФ «О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики» (вместе с «Правилами предоставления отсрочки (рассрочки) по уплате налогов, авансовых платежей по налогам и страховых взносов») от 02 апреля 2020 г. № 409. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2020 г.).
5. О введении моратория на возбуждение дел о банкротстве по заявлению кредиторов в отношении отдельных должников [Электронный ресурс] : Постановление Правительства РФ от 03 апреля 2020 г. № 428. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2020 г.).
6. Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 г. [Электронный ресурс] : Приказ Минпромторга России, Приказ Минэнерго России от 08 апреля 2014 г. № 651/172 (с изменениями на 14 января 2016 г.). URL: <http://docs.cntd.ru/document/420245722> (дата обращения: 08.04.2020 г.).
7. Акулов А. Я. Ряховский Д. И. Инструменты антикризисного

управления: возможности и проблемы в новой информационной среде // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 11 (129). С. 3-11.

8. Александрова К. Б. Антикризисные меры по улучшению финансового состояния организации // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-1. С. 119-121.

9. Альхименко Т. В. Кризис - время исследовать, или семь раз отмерь... // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2017. № 2. С. 126-131.

10. Алферов В. Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. № 2. С. 213-221.

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

12. Ахунова Ш. Н. Экономический механизм применения антикризисного управления на предприятии // Theoretical & Applied Science. 2019. № 5 (73). С. 34-39.

13. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2016. 574 с.

14. Балдин К. В., Передеряев И. И., Рукосуев А. В. Антикризисное управление: макро - и микроуровень : учеб. пособие. М. : «Дашков и К», 2019. 268 с.

15. Баранов А. Чрезвычайные ситуации, финансовые кризисы и стресс-тестирование // Рынок ценных бумаг. 2017. № 7. С. 32-41.

16. Бармута К. А. Совершенствование механизма и программ антикризисного управления промышленными предприятиями // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 1 (27). С. 22-29.

17. Бекетов Н. В. Цикличность развития мировой экономики и финансовые кризисы // Финансы и кредит. 2017. № 42. С. 28-36.

18. Белоус Е. В. Факторы, препятствующие использованию

инновационных технологий антикризисного управления в России // От науки к бизнесу. Глобализация университетов : новые возможности для науки и бизнеса: материалы VIII Междунар. форума (Санкт-Петербург, 13–16 мая 2018 г.). СПб. : Соло, 2018. С. 14–16.

19. Бирюкова Л. В. Антикризисное управление организацией: обеспечение устойчивого развития // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2019. № 2 (100). С. 50-54.

20. Боева С. А. К вопросу об определении категории «Антикризисное управление» // Новая наука : стратегии и векторы развития. 2017. № 1. С. 35-39.

21. Большаков А. С. Антикризисное управление на предприятии : финансовый и системный аспекты : учеб. пособие. СПб. : СПбГУП, 2018. 484 с.

22. Вавилов Д. Л. Управление развитием предприятий химического комплекса : дис. на степень к.э.н. Ульяновск, 2011. 155 с.

23. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций : учеб. пособие. М. : Велби, 2016. 320 с.

24. Газиев Х. О. Стратегический менеджмент в условиях антикризисного управления предприятием // Economics. 2019. № 2 (40). С. 40-47.

25. Гвардин С. В., Чекун И. Слияния и поглощения: эффективная стратегия для России : коллективная монография. СПб.: Питер, 2017. 187 с.

26. Герасименко Д. М. Разработка антикризисной стратегии предприятия // Аллея науки. 2019. № 3 (30). С. 371-373.

27. Гореликов К. А. Антикризисное управление : учеб. пособие. М. : ИТК «Дашков и К», 2016. 216 с.

28. Грасмик К. Инновационная активность фирм в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 2. С. 58-64.

29. Горлова В. Д. Суть планирования антикризисного управления в



современной организации // Молодой ученый. 2016. № 29. С. 398-401.

30. Добровинский, А. П. Антикризисное управление организацией : учеб. пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2018. 585 с.

31. Долганова Н. А. Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием / Н. А. Долганова, Н. М. Таганова // Инновационная наука. 2019. № 4. С. 105-109.

32. Дорожкина В. Г. Антикризисное управление организациями: системный подход // Modern Economy Success. 2019. № 5. С. 45-50.

33. Ендовицкий Е. А., Соболева В. Е. Экономический анализ слияний и поглощений компаний : учеб. пособие. М. : Кнорус, 2018. 448 с.

34. Есир А. И., Сидоренко Е. В. Антикризисное управление предприятием // Вестник Приднестровского университета. 2019. № 3 (63). С. 200-203.

35. Жмачинский В. И., Иванов М. В., Ильющенко И. Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2019. № 2. С. 15-23.

36. Журиха А. М. Научные подходы к антикризисному управлению предприятием // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). СПб. : Издательский дом «Свое издательство». 2016. С. 110-111.

37. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие. М. : Юнити-Дана, 2017. 304 с.

38. Захарова, В. В. Современные подходы к понятию антикризисное управление предприятием // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2018. № 22. С. 143-146.

39. Заровная Д. В. Антикризисное управление в деятельности предприятия // Научный электронный журнал Меридиан. 2019. № 9 (27). С. 30-32.

40. Иванова Е. А., Глызина М. П. Антикризисное управление промышленным предприятием на различных этапах его жизненного цикла // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-2. С. 53-60.
41. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие. Мн.: Новое знание, 2015. 176 с.
42. Ильясова М. К., Стефаненко М. Н. Современные методы эффективного антикризисного управления // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2019. № 3 (65). С. 103-107.
43. Калдина А. А. Методы антикризисного управления на предприятии // Наука XXI века : актуальные направления развития. 2019. № 2-1. С. 153-156.
44. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности : монография. М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. 374 с.
45. Кондратьева К. В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием // Вестник Пермского университета. 2016. № 4 (31). С. 189–200.
46. Коробова О. В., Блюм М. А., Ананьева А. Р. К вопросу об антикризисном управлении предприятием // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2019. № 1 (71). С. 75-85.
47. Коростелкин М. М. Методические рекомендации по внедрению управленческого учета и анализа финансовых результатов на промышленных предприятиях // Управленческий учет. 2019. № 5. С. 10–15.
48. Куликов В. В. Экономический кризис и выход из него : к уточнению критериев // Российский экономический журнал. 2018. № 4. С. 27-37.
49. Маликова Т. Л., Гурнович Т. Г. Антикризисный финансовый менеджмент в России Современные научные исследования и разработки. 2019. № 1 (30). С. 666-669.
50. Мамыкина Ю. А. Использование антикризисных инноваций при

финансовом оздоровлении организации // Устойчивое развитие науки и образования. 2019. № 4. С. 210-214.

51. Медведев А. Г. Международный менеджмент : стратегические решения в многонациональных компаниях : учеб. пособие. М. : Высшая школа менеджмента, 2015. 496 с.

52. Меркулов В. А. Антикризисное управление как один из важнейших аспектов в современных организациях // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2019. № 2 (17). С. 20-21.

53. Наркевич Л. В. Параметрический подход в антикризисном финансово-экономическом анализе // Экономический журнал. 2019. № 3 (55). С. 55-74.

54. Одаренко Т. Е., Спозник М. В. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление // Таврический научный обозреватель. 2017. № 2 (19). С. 88-91.

55. Осипова Е. А., Сычёва Э. В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса // Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования. 2019. № 4 (38). С. 202-208.

56. Паряева Е. А. Особенности антикризисного управления в цифровой экономике // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 2-2. С. 45-47.

57. Патласов О. Ю., Сергиенко О. В. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации : учеб. пособие. М. : Книжное зеркало, 2019. 635 с.

58. Петров А. А. Особенности антикризисного управления на российских предприятиях // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 2-2. С. 55-59.

59. Попов Р. А. Антикризисное управление : учеб. пособие. М. : Высшее образование, 2015. 415 с.

60. Промышленность России по отраслям [Электронный ресурс].

URL: <https://kubdeneg.ru/promyshlennost-rossii-po-otraslyam/> (дата обращения: 08.04.2020 г.).

61. Пушкин А. В. Правовой антикризисный менеджмент : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2017. 352 с.

62. Развитие химической промышленности в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chemistry-expo.ru/ru/articles/razvitie-himicheskoy-promyshlennosti-v-rossii/> (дата обращения: 08.04.2020 г.).

63. Рекомендации по ведению экспортной деятельности в кризисный период и ответы на часто задаваемые вопросы [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.permkrai.ru/upload/medialibrary/anticrizis-rec.pdf> (дата обращения: 15.04.2020 г.).

64. Рыболовский, М. А. Диагностика в антикризисном управлении // Вестник научных конференций. 2018. № 3-1 (31). С. 92-95.

65. Ряховская А. Н., Кован С. А. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Стратегический менеджмент. 2015. № 3. С. 45-55.

66. Секачева Т. В., Землянская Е. В. Теоретические аспекты антикризисного управления на предприятии // Научное обозрение. Экономические науки. 2019. № 4. С. 23-27.

67. Системообразующий список-2020 : зеленый свет лоббистам и зарубежному бизнесу [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2020/04/09/sistemoobrazuyushchiy-spisok-2020-zelenyy-svet-lobbistam-i-zarubezhnomu-biznesu> (дата обращения 15.04.2020 г.).

68. Системообразующие компании проверяют в стрессовом режиме [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/02/04/2020/5e8460899a79474b1780de23> (дата обращения: 17.04.2020 г.).

69. Сосенков А. В. Антикризисное управление в условиях международных экономических санкций и эмбарго // Теория и практика мировой науки. 2019. № 2. С. 32-36.

70. Стал известен перечень из 646 системообразующих организаций экономики РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/sistemoobrazuyuchieorgangizatsii.html> (дата обращения: 15.04.2020 г.).

71. Сычева Э. В. Стратегические направления в антикризисном кадровом менеджменте // Международный научный журнал. 2017. № 4. С. 14-18.

72. Теплова Л. В., Иголкина Т. Н., Богатырева Ю. Ф. Совершенствование антикризисного управления в целях обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 1 (80). С. 47-57.

73. Токарь Е. В., Иголкина Т. Н., Фирсова А. А. Антикризисное управление как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 2 (69). С. 20-30.

74. Тужилкин П. Н. Сущность, понятие и виды инструментов антикризисного бизнес регулирования // Аллея науки. 2020. № 1 (40). С. 231-234.

75. Тухтасинова Д. Р. Теоретические основы совершенствования технологии антикризисного управления на предприятиях // Апробация. 2019. № 4 (67). С. 77-79.

76. Тяжелый год. Каким отраслям придется хуже всего? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.finam.ru/analysis/marketnews/tyazhelyiy-god-kakim-otraslyam-bridetsya-xuzhe-vsego-20200308-11000/> (дата обращения: 08.04.2020 г.).

77. Фридман П. Аудит : контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции : учеб. пособие. М. : Аудит, Юнити, 2015. 286 с.

78. Фридман П. Финансы организации : учеб. пособие. М. : Аудит,

2015. 286 с.

79. Хусаинова Е. А., Калабашева А. П., Сибгатуллина А. Р. Антикризисное управление предприятием // Вопросы науки и образования. 2019. № 9 (55). С. 47-50.

80. Чая В. Т. Аналитические триггеры как инструмент антикризисного управления // Экономический анализ : теория и практика. 2018. № 12. С. 10-18.

81. Чебенова А. Ш., Серкина Н. А. Теория и практика антикризисного управления организацией. развитие моделей антикризисного управления // Научно-практические исследования. 2019. № 8-4 (23). С. 112-115.

82. Черненко, В. А. Шведова Н. Ю. Антикризисное управление : учеб. пособие. М. : Юрайт, 2018. 121 с.

83. Шелухина Е. Б. Инструменты антикризисного управления предприятием в условиях экономики России // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 2 (36). С. 174-176.

84. Шеремет А. Д. Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2016. 176 с.

85. Шмалий В. Д. Применение зарубежного опыта антикризисного управления на российских предприятиях // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2019. № 11. С. 284-290.

86. Шредер Н. Г. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие. Челябинск : Альфа-Пресс, 2017. 176 с.

87. Щепакин М. Б. Концептуальные аспекты управления предприятием с использованием антикризисного компонента // Экономика устойчивого развития. 2019. № 2 (38). С. 262-269.

88. Юлдашева Н. А. Методика диагностики предприятия в системе антикризисного управления // Theoretical & Applied Science. 2018. № 4 (60). С. 248-252.

89. Яковлев В. Н. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии // Аллея науки. 2019. № 4 (31). С. 161-164.
90. Ayrapetyan M. S., Feshina S. S., Slavyanov A. S. Theoretical and methodological approaches to the formation of anti-crisis economic policy Slavyanov // International Journal of Professional Science. 2019. № 11. С. 144-148.
91. Bernstein B. J. The 10 Steps of Crisis Prevention [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/10-steps-crisis-prevention/> (дата обращения: 08.04.2020 г.).
92. Lauren K. Proactive Approach Minimizes Damage to Image // Atlanta Business Chronicle. 2019. 10 November.
93. Lymbersky C. Evolution Management: managing constant change in organisations // Turnaround Management. 2013. July.
94. Lagadec P., Erwann M.-K. A New Era Calls for a New Model: Crisis Management // International Herald Tribune. 2015. 2 November.
95. Pearson C., Clair J. Reframing crisis management // Academy of Management Review. 2018. № 23. P. 59-76.

## Приложение А

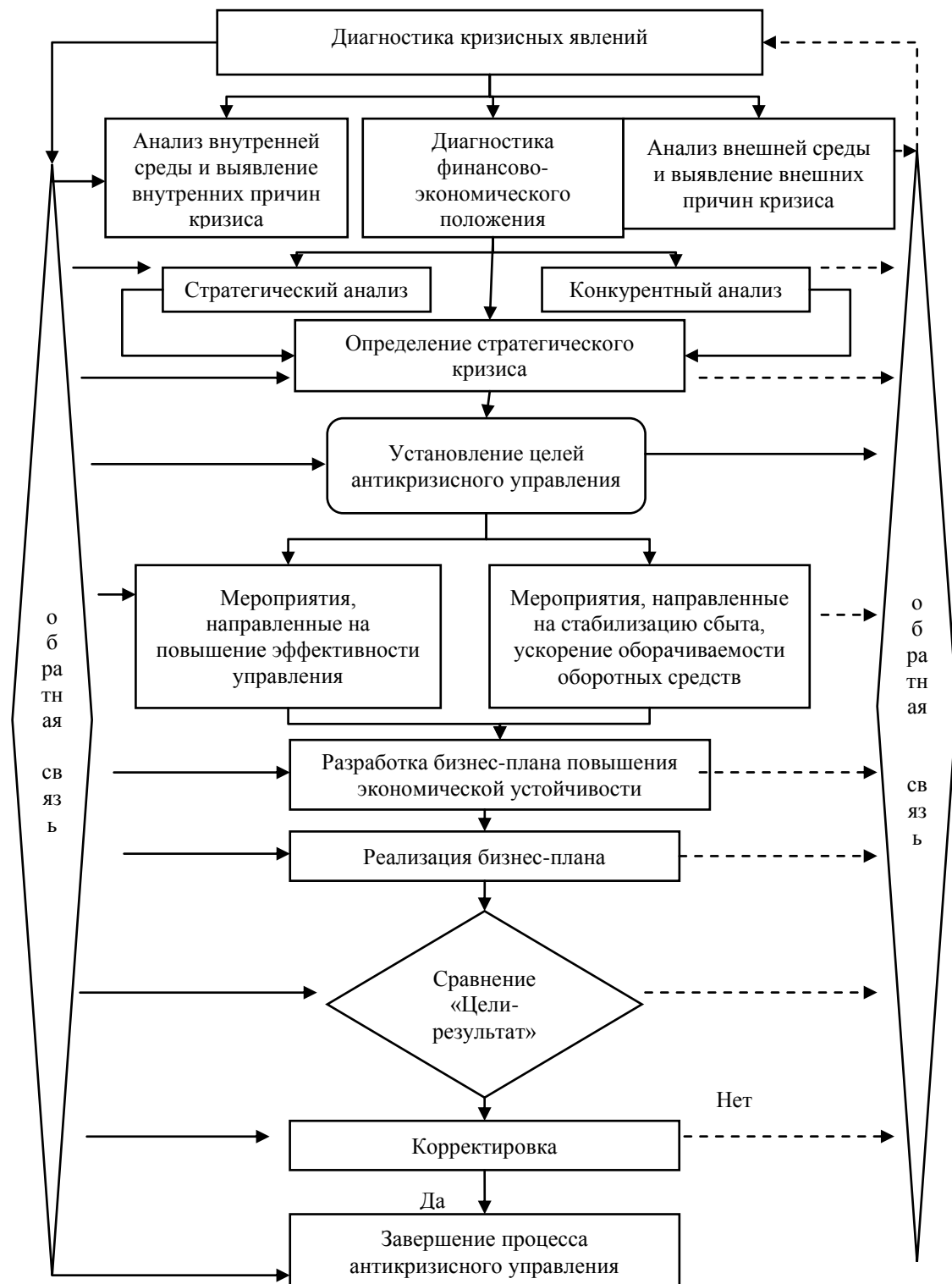
### Подходы к определению понятия «антикризисное управление»

Источник, автор(ы)	Содержание определения
1. Р.А. Попов	Антикризисное управление в узком смысле — «это кратковременные управленческие решения в масштабах всего предприятия или достаточно длительные управленческие действия в одном из его элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества» [59, с. 15].
2. А.Н. Ряховская, С.Е. Кован	Антикризисное управление «это такой вид управления, при котором в экономических системах разного уровня происходят управляемые процессы подготовки к кризису, его прогнозирование, предупреждение кризисов, обеспечение функционирования систем в периоды кризисов, смягчение отрицательных последствий кризисов и использование факторов кризисов для развития» [65, с. 46].
3. А.М. Журиха	Антикризисное управление — «это не только преодоление кризисных явлений, но и их прогнозирование, а также осуществление непрерывной диагностики состояния предприятия в целях предупреждения кризиса» [36, с. 110].
4. С.В. Валдайцев	Сущность антикризисного управления т в преодолении предприятием кризисных явлений с минимальными потерями [23, с. 140].
5. В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова	Антикризисное управление «это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин» [82, с. 16].
6. Н.В. Бекетов	«Совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия» [17, с. 29].
7. А. Баранов	«Деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание» [15, с. 33].
8. К. Грасмик	«Задачи по разработке и проведению мероприятий, которые во время кризиса ведут к ослаблению и преодолению кризисного процесса» [28, с. 59].
9. В.В. Куликов	«Управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [48, с. 29].
10. Т.В. Альхименко	«Совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику» [9, с. 128].
11. А.Г. Медведев	Под антикризисным управлением «понимается управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, которое направлено на вывод организации из такого состояния» [51, с. 46].



## Приложение Б

### Модель антиципативного антикризисного управления [35, с. 18]



## Приложение В

### Последствия реализации основных задач антикризисного управления

[35, с. 16]



**Приложение Г**  
**Сравнительная характеристика видов экономического**  
**анализа [10, с. 216]**


Существенные признаки	При финансовом анализе	При управленческом анализе
1. Цель	Анализ финансового положения и эффективности деятельности	Экономическое подтверждение принятия эффективных хозяйственных решений
2. Объект	Предприятие как имущественный комплекс, и по оказываемым работам	Предприятие в целом, филиалы, конкретные виды деятельности
3. Субъект	Внешние и внутренние аналитики и менеджеры	Аналитики и менеджеры внутри предприятия
4. Источник информации	Бухгалтерская (финансовая) отчетность, нормативно-справочная информация, доступная внешним пользователям	Вся отчетность, предусмотренная при финансовом анализе, и дополнительно-управленческая, налоговая, производственная отчетность, первичные документы, нормативные источники, справочная информация, статистика деятельности, результаты инвентаризации и акты аудиторских проверок (в основном являются коммерческой тайной)
5. Систематизированность	Носит системно-организованный характер (применяются типовые формы бухгалтерской отчетности)	Не носит системно-организованный характер (применяется информация как из внешних, так и из внутренних источников)
6. Измерители	Стоимостные	Стоимостные, натуральные, трудовые
7. Методы	Экономико-математические методы (сравнительный, структурный, динамический, коэффициентный, матричный и др.)	Экономико-математические методы (статистические, факторный, графический, матричный, сравнительный, структурной динамики, коэффициентный и др.)
8. Вид	Внешний ретроспективный	Внутренний ретроспективный, оперативный и стратегический (перспективный)
9. Надежность	Субъективная оценка	Объективная оценка
10. Область принятия решения	Вне организации (во внешней бизнес-среде)	Внутри организации - менеджерами, специалистами, руководителями всех уровней (во внутренней бизнес-среде)

## Приложение Д

### Основные методы менеджмента в условиях кризисных ситуаций на предприятии [47, с. 12]


- Средних величин
- Группировки
- Балансовый
- Индексный
- Относительных величин

Экономико-статистические




- Сравнение
- МЦП
- Абсолютных разниц
- Относительных разниц
- Интегральный и др.

Экономические




- регрессионный анализ
- корреляционный анализ
- дисперсионный анализ
- матричный

Математические




- программирование
- исследование операций
- графический

Экономико-математические




- сценариев
- ситуационный
- прогнозирования

Имитационные



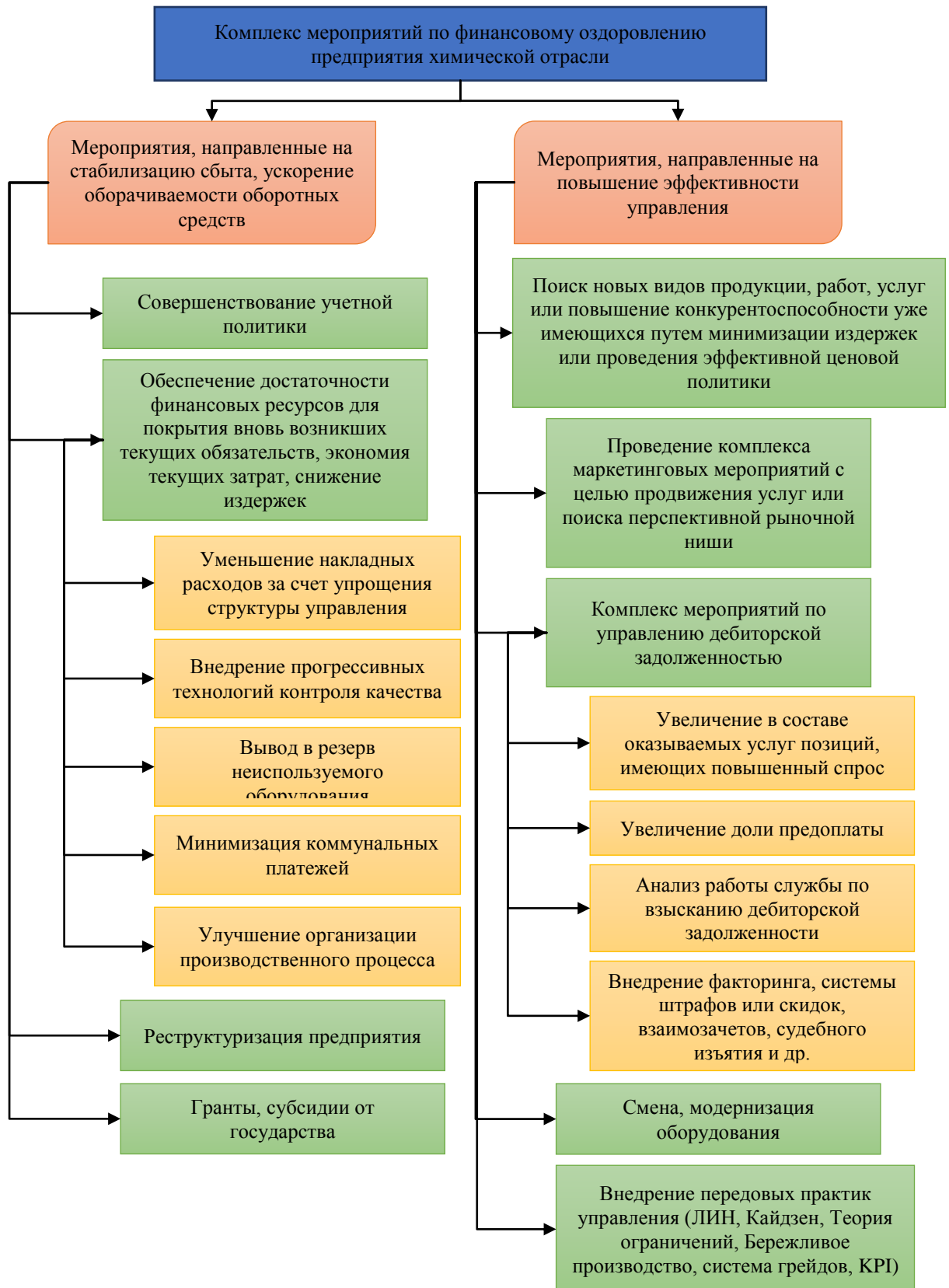
- ранжирование
- экспертная оценка
- тестирование
- опрос

Эвристические



## Приложение Е

### Алгоритм мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий в условиях кризиса при антиципативном управлении [35, с. 20]



# Приложение Ж

## Финансовая отчетность ПАО «КуйбышевАзот»

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2019 г.

Организация ПАО "КуйбышевАзот" Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности Производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах по ОКПО \_\_\_\_\_  
Информация об организации по ОКВЭД 2 \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
Организационно-правовая форма/форма собственности публичное акционерное общество по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_  
Местонахождение (адрес) 445007, Россия, г.Тольятти, ул.Новозаводская,6

Коды		
0710001		
31	12	2019
00205311		
6320005915		
20.16		
12247	49	
384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ  
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора Общество с ограниченной ответственностью фирма "Аудит-Потенциал"

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
аудиторской организации/индивидуального аудитора \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
Основной государственный регистрационный номер \_\_\_\_\_ ОГРН/ \_\_\_\_\_  
аудиторской организации/индивидуального аудитора \_\_\_\_\_ ОГРНИП \_\_\_\_\_

6323031279
1036300998414

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2019 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2018 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2017 г. <sup>4</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	124	142	160
	Результаты исследований и разработок	1120	982	6 217	1 691
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	26 491 070	24 781 602	23 723 523
	в том числе:				
	незавершенное строительство	1151	7 025 136	4 291 267	4 381 851
	оборудование требующее монтажа	1152	962 435	844 421	674 581
	основные средства	1153	18 503 499	19 645 914	18 667 091
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	776 860	861 412	1 023 165
	Финансовые вложения	1170	16 160 216	13 578 280	10 934 906
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	4 230 486	3 397 513	2 451 409
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>47 659 738</b>	<b>42 625 166</b>	<b>38 134 854</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	7 415 632	6 461 561	6 203 235
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	3 777 340	3 473 705	3 055 558
	затраты в незавершенном производстве	1212	996 225	1 197 322	1 253 042
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	1 763 499	1 118 646	1 228 693
	товары отгруженные	1214	878 568	671 888	665 942
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	24 635	25 353	808 440
	Дебиторская задолженность	1230	11 038 595	10 809 432	10 806 649
	в том числе				
	Задолженность покупателей	1231	5 182 922	6 950 600	7 011 408
	Авансы выданные	1232	3 775 574	1 891 510	1 549 547
	Переплата в бюджет и внебюджетные фонды	1233	912 220	755 955	842 697
	Авансы, выданные подотчетным лицам	1234	1 329	3 223	4 051
	Задолженность персонала по прочим операциям	1235	609 223	607 775	575 354
	Задолженность прочих дебиторов	1236	359 850	418 299	648 273
	НДС с авансов полученных	1237	197 477	150 186	143 435
	Недостачи и потери от порчи ценностей	1238	0	31 884	31 884
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	139 000	2 329 500	715 001
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	212 490	606 675	199 023
	Прочие оборотные активы	1260	1 310 215	982 231	939 436
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>20 140 567</b>	<b>21 214 752</b>	<b>19 671 784</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>67 800 305</b>	<b>63 839 918</b>	<b>57 806 638</b>



## Продолжение приложения Ж

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2019 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2018 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2017 г. <sup>4</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	237 844	237 844	237 844
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( 112 144 ) <sup>7</sup>	( 0 ) <sup>7</sup>	( 0 ) <sup>7</sup>
	Переоценка внеоборотных активов	1340	935 848	945 674	972 107
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	22 419	22 419	22 419
	Резервный капитал	1360	60 185	60 185	60 185
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	32 828 735	34 047 738	27 822 641
	Нераспределенная прибыль отчетного года	1371	3 464 637	0	0
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>37 437 524</b>	<b>35 313 860</b>	<b>29 115 196</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	20 905 701	20 652 351	19 312 749
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 729 199	1 553 203	1 395 356
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>22 634 900</b>	<b>22 205 554</b>	<b>20 708 105</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	1 950 436	0	300 000
	Кредиторская задолженность	1520	5 450 580	6 025 591	7 364 519
	в том числе:				
	перед поставщиками и подрядчиками	1521	2 392 577	2 745 741	4 621 950
	авансы полученные	1522	1 539 291	1 503 265	1 707 384
	перед бюджетом и внебюджетными фондами	1523	111 562	249 383	134 335
	перед персоналом по оплате труда	1524	129 511	155 096	149 454
	перед персоналом по прочим операциям	1525	13 567	21 138	29 233
	перед прочими кредиторами	1526	1 012 000	1 338 398	475 336
	перед учредителями	1527	252 072	12 570	246 827
	Доходы будущих периодов	1530	32 251	33 457	42 211
	Оценочные обязательства	1540	294 614	261 456	276 607
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>7 727 881</b>	<b>6 320 504</b>	<b>7 983 337</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>67 800 305</b>	<b>63 839 918</b>	<b>57 806 638</b>



Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)  
2020 г.

Герасименко А.В.  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись)

Кудашев В.Н.  
(расшифровка подписи)

## Продолжение приложения Ж

(в ред. Приказов Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,  
от 19.04.2019 № 61н)

### Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 20 19 г.

Организация ПАО "КуйбышевАзот" Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ по ОКВЭД 2 \_\_\_\_\_  
 Производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах \_\_\_\_\_ по ОКВЭД 2 \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 публичное акционерное общество \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
31	12	2019
0205311		
6320005915		
20.16		
12247	49	
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За XII 20 19 г. <sup>3</sup>	За XII 20 18 г. <sup>3</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	53 973 621	59 655 968
	Себестоимость продаж	2120	( 43 863 160 )	( 43 735 586 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	10 110 461	15 920 382
	Коммерческие расходы	2210	( 6 394 161 )	( 6 220 869 )
	Управленческие расходы	2220	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 716 300	9 699 513
	Доходы от участия в других организациях	2310	733 041	466 613
	Проценты к получению	2320	279 834	262 476
	Проценты к уплате	2330	( 1 508 293 )	( 1 600 874 )
	Прочие доходы	2340	4 289 988	5 420 473
	Прочие расходы	2350	( 2 814 738 )	( 5 307 125 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 696 132	8 941 076
	Текущий налог на прибыль	2410	( 677 631 )	( 1 693 961 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-85 377	63 593
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	( 182 748 )	( 154 292 )
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	6 752	-3 555
	Прочее	2460	96 999	72 752
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 939 504	7 162 020



## Продолжение приложения Ж

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За XII 20 19 г. <sup>3</sup>	За XII 20 18 г. <sup>3</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500	3 939 504	7 162 020
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	16,79	30,52
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	16,53	30,05

Руководитель

Герасименко А.В.

Главный бухгалтер

Кудашев В.Н.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

" \_\_\_\_\_ марта 20 20 г.





## Продолжение приложения Ж

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2018 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2017 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2016 г. <sup>4</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	237 844	237 844	237 844
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( 0 ) <sup>7</sup>	( 0 ) <sup>7</sup>	( 0 ) <sup>7</sup>
	Переоценка внеоборотных активов	1340	945 674	972 107	988 500
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	22 419	22 419	22 419
	Резервный капитал	1360	60 185	60 185	60 185
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 361 407	27 822 641	25 421 490
	Нераспределенная прибыль отчетного года	1371	6 686 331	0	0
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>35 313 860</b>	<b>29 115 196</b>	<b>26 730 438</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	20 652 351	19 312 749	20 709 146
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 563 203	1 395 356	1 171 376
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>22 205 554</b>	<b>20 708 105</b>	<b>21 880 522</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	0	300 000	105 931
	Кредиторская задолженность	1520	6 025 591	7 364 519	4 457 482
	в том числе:				
	перед поставщиками и подрядчиками	1521	2 745 741	4 621 950	2 081 901
	авансы полученные	1522	1 503 265	1 707 384	1 413 497
	перед бюджетом и внебюджетными фондами	1523	249 383	134 335	49 942
	перед персоналом по оплате труда	1524	155 096	149 454	144 914
	перед персоналом по прочим операциям	1525	21 138	29 233	31 806
	перед прочими кредиторами	1526	1 338 398	475 336	725 209
	перед учредителями	1527	12 570	246 827	10 213
	Доходы будущих периодов	1530	33 457	42 211	10 172
	Оценочные обязательства	1540	261 456	276 607	312 124
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>6 320 504</b>	<b>7 983 337</b>	<b>4 885 709</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>63 839 918</b>	<b>57 806 638</b>	<b>53 496 669</b>

Руководитель



Герасименко А.В.  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Кудашев В.Н.  
(расшифровка подписи)

## Продолжение приложения Ж

### Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 20 18 г.

Организация ПАО "КуйбышевАзот" Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
 Вид деятельности Производство пластмасс и синтетич. смол в первичн. формах по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКФС/ОКФС \_\_\_\_\_  
публичное акционерное общество по ОКФС/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
31	12	2018
0205311		
6320005915		
20.16		
12247		49
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За I-XII 20 18 г. <sup>3</sup>	За I-XII 20 17 г. <sup>3</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	59 655 968	43 012 605
	Себестоимость продаж	2120	( 43 735 586 )	( 34 246 775 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	15 920 382	8 765 830
	Коммерческие расходы	2210	( 6 220 869 )	( 4 692 721 )
	Управленческие расходы	2220	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	9 699 513	4 073 109
	Доходы от участия в других организациях	2310	466 613	535 489
	Проценты к получению	2320	262 476	240 731
	Проценты к уплате	2330	( 1 600 874 )	( 1 889 030 )
	Прочие доходы	2340	5 420 473	5 965 731
	Прочие расходы	2350	( 5 307 125 )	( 5 115 465 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 941 076	3 810 565
	Текущий налог на прибыль	2410	( 1 693 961 )	( 489 798 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	63 593	-66 277
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	( 154 292 )	( 211 263 )
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-3 555	-12 718
	Прочее	2460	72 752	17 943
	Чистая прибыль (убыток)	2400	7 162 020	3 114 729



## Продолжение приложения Ж

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За I-XII 20 18 г. <sup>3</sup>	За I-XII 20 17 г. <sup>3</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500	7 162 020	3 114 729
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	30,56	13,27
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	30,08	13,06

Руководитель

" 18



19 г.

Герасименко А.В.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Кудашев В.Н.

(расшифровка подписи)

## Приложение И

Динамика финансовых результатов деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за  
2017–2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм., млн. руб.		Темп прироста / снижения, %		
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
1. Выручка	43012,6	59655,9	53973,6	16643,3	-5682,3	38,69	-9,53	25,48
2. Себестоимость продаж	34246,8	43735,6	43863,1	9488,8	127,5	27,71	0,29	28,08
3. Валовая прибыль (убыток)	8765,8	15920,4	10110,5	7154,6	-5809,9	81,62	-36,49	15,34
4. Коммерческие расходы	4692,7	6220,9	6394,2	1528,2	173,3	32,57	2,79	36,26
5. Прибыль (убыток) от продаж	4073,1	9699,5	3716,3	5626,4	-5983,2	138,14	-61,69	-8,76
6. Доходы от участия в других организациях	535,5	466,6	733	-68,9	266,4	-12,87	57,09	36,88
7. Проценты к получению	240,7	262,5	279,8	21,8	17,3	9,06	6,59	16,24
8. Проценты к уплате	1889	1600,9	1508,3	-288,1	-92,6	-15,25	-5,78	-20,15
9. Прочие доходы	5965,7	5420,5	4283	-545,2	-1137,5	-9,14	-20,99	-28,21
10. Прочие расходы	5115,5	5307,1	2814,7	191,6	-2492,4	3,75	-46,96	-44,98
11. Прибыль (убыток) до налогообложения	3810,6	8941,1	4696,1	5130,5	-4245	134,64	-47,48	23,24
12. Текущий налог на прибыль	489,8	1693,9	677,6	1204,1	-1016,3	245,84	-60	38,34
13. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	3114,7	7162	3939,5	4047,3	-3222,5	129,94	-44,99	26,48

## Приложение К

Динамика имущества ПАО «КуйбышевАзот» за 2017–2019 гг., млн. руб.

Статья баланса	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм., млн. руб.		Темп прироста/снижения, %		
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
1. Внеоборотные активы	38134,8	42625,2	47659,7	4490,4	5034,5	11,78	11,81	24,98
1.1 Нематериальные активы	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0
1.2 Результаты исследований и разработок	1,7	6,2	0,9	4,5	-5,3	264,71	-85,48	-47,06
1.3 Основные средства	23723,5	24781,6	26491,1	1058,1	1709,5	4,46	6,90	11,67
1.4 Доходные вложения в материальные ценности	1023,2	861,4	776,8	-161,8	-84,6	-15,81	-9,82	-24,08
1.5 Финансовые вложения	10934,9	13578,3	16160,2	2643,4	2581,9	24,17	19,01	47,79
1.6 Прочие внеоборотные активы	2451,4	3397,5	4230,5	946,1	833	38,59	24,52	72,57
2. Оборотные активы	19671,8	21214,7	20140,6	1542,9	-1074,1	7,84	-5,06	2,38
2.1 Запасы	6203,2	6461,5	7415,6	258,3	954,1	4,16	14,77	19,54
2.2 НДС	808,4	25,3	24,6	-783,1	-0,7	-96,87	-2,77	-96,96
2.3 Дебиторская задолженность	10806,6	10809,4	11038,6	2,8	229,2	0,03	2,12	2,15
2.4 Финансовые вложения	715	2329,5	139	1614,5	-2190,5	225,80	-94,03	-80,56
2.5 Денежные средства	199,1	606,7	212,5	407,6	-394,2	204,72	-64,97	6,73
2.6 Прочие внеоборотные активы	939,4	982,2	1310,2	42,8	328	4,56	33,39	39,47
3. Баланс	57806,6	63839,9	67800,3	6033,3	3960,4	10,44	6,20	17,29

## Приложение Л

Динамика источников формирования имущества ПАО «КуйбышевАзот» за  
2017–2019 гг., млн. руб.

Статья баланса	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм., млн. руб.		Темп прироста/снижения, %		
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
1. Капитал и резервы	29115,2	35313,8	37437,5	6198,6	2123,7	21,29	6,01	28,58
1.1 Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	237,8	237,8	237,8	0	0	0	0	0
1.2 Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	-112,1	0	-112,1	0	-100	-100
1.3 Переоценка внеоборотных активов	972,1	945,7	935,8	-26,4	-9,9	-2,72	-1,05	-3,73
1.4 Добавочный капитал	22,4	22,4	22,4	0	0	0	0	0
1.5 Резервный капитал	60,2	60,2	60,2	0	0	0	0	0
1.6 Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	27822,6	34047,7	32828,7	6225,1	-1219	22,37	-3,58	17,99
1.7 Нераспределенная прибыль отчетного периода	0	0	3464,6	0	3464,6	0	100	100
2. Долгосрочные обязательства	20708,1	22205,5	22634,9	1497,4	429,4	7,23	1,93	9,30
2.1 Заемные средства	19312,7	20652,3	20905,7	1339,6	253,4	6,94	1,23	8,25
2.2 Отложенные налоговые обязательства	1395,3	1553,2	1729,2	157,9	176	11,32	11,33	23,93
3. Краткосрочные обязательства	7983,3	6320,5	7727,9	-1662	1407,4	-20,83	22,27	-3,20
3.1 Заемные средства	300	0	1950,4	-300	1950,4	-100	-100	550,13
3.2 Кредиторская задолженность	7364,5	6025,6	5450,6	-1338	-575	-18,18	-9,54	-25,99
3.3 Доходы будущих периодов	42,2	33,6	32,2	-8,6	-1,4	-20,38	-4,17	-23,70
3.4 Оценочные обязательства	276,6	262,4	294,6	-14,2	32,2	-5,13	12,27	6,51
4. Баланс	57806,6	63839,9	67800,3	6033,3	3960,4	10,44	6,20	17,29



## Приложение М

Финансовая отчетность АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания», млн. руб.

Бухгалтерский баланс	2017	2018	2019
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	0,5	0,3	9,9
Результаты исследований и разработок	0,9	0,7	0,5
Основные средства	8246,7	7786,8	7489,4
Финансовые вложения	0,02	0,01	0,3
Отложенные налоговые активы	201,5	239,2	365,3
Прочие внеоборотные активы	327,3	318,5	311,4
Итого по разделу I	8776,9	8345,5	8176,7
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1097,1	1266,7	1398,7
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	71,1	16,6	26,31
Дебиторская задолженность	1745,5	2094,5	2175,9
Денежные средства и денежные эквиваленты	192,5	16,7	116,7
Прочие оборотные активы	468,4	258,1	161,6
Итого по разделу II	3574,7	3652,8	3879,4
БАЛАНС	12351,6	11998,3	12056,1
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1167,8	1167,8	1167,8
Резервный капитал	3,4	25,4	58,4
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-2114,6	-1394	-1017,2
Итого по разделу III	-943,3	-200,8	209
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	710,1	8850,2	8854,9
Отложенные налоговые обязательства	383,3	361,9	371,9
Оценочные обязательства	0	4,2	16,6
Прочие обязательства	86,8	26,8	7,2
Итого по разделу IV	1180,1	9243,1	9250,7
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	9217,9	0	0
Кредиторская задолженность	2625,2	2513,1	2187,5
Доходы будущих периодов	2	3,9	2,1
Оценочные обязательства	269,6	439,1	406,7
Итого по разделу V	12114,8	2956,1	2596,4
БАЛАНС	12351,	11998,3	12056,1
<b>ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ</b>			
Выручка	14639,4	14811,3	14632,1
Себестоимость продаж	10705,8	11609,5	12228,3
Валовая прибыль (убыток)	3933,6	3201,8	2403,8
Коммерческие расходы	285,6	276,8	317,8
Управленческие расходы	1039,4	817,5	929,7
Прибыль (убыток) от продаж	2608,5	2107,5	1156,2
Доходы от участия в других организациях	12,6	3,1	3,7
Проценты к получению	0	0	4
Проценты к уплате	1251,9	951,2	567,9
Прочие доходы	217,8	392	275,7
Прочие расходы	800,3	591,7	385,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	786,7	959,6	482,4
Текущий налог на прибыль	59,9	316	199,2
Постоянные налоговые обязательства (активы)	152,5	3,6	74,7
Изменение отложенных налоговых обязательств	-49,5	21,4	-10,1
Изменение отложенных налоговых активов	-205	37,7	126
Прочее	-32,1	39,7	10,7
Чистая прибыль (убыток)	440,1	742,5	409,9

Продолжение приложения М

ПАО «Тольяттиазот»  
Бухгалтерский баланс, млн. руб.

Показатель	2017	2018	2019
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	0,04	0	0,002
Основные средства	34017,6	35608	39441
Финансовые вложения	6978,3	7507,2	1259,8
Отложенные налоговые активы	89,2	163,6	201,3
Прочие внеоборотные активы	10152,4	9914,8	16061,5
Итого по разделу I	51237,6	53193,6	56963,7
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	7872,9	8320,6	7885,9
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1094,6	1902,7	265,3
Дебиторская задолженность	7769,7	10950,4	11464
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	5706,9	2744,2	3418,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	4663,2	3908,2	10272,6
Прочие оборотные активы	70,9	107,3	143,5
Итого по разделу II	27178,5	27933,5	33449,5
БАЛАНС	78416,2	81127,2	90413,2
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	97,1	97,1	97,1
Переоценка внеоборотных активов	2148,3	1476,4	1233,5
Резервный капитал	4,8	4,8	4,8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	65051,7	66605,5	73972,8
Итого по разделу III	67301,9	68183,9	75308,2
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	2141,4	1440	4804,7
Отложенные налоговые обязательства	299,5	362,5	442,5
Итого по разделу IV	2440,9	1802,5	5247,2
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1021,9	2710,7	1658
Кредиторская задолженность	6719,1	6101,4	6338
Доходы будущих периодов	0,08	0,023	0,016
Оценочные обязательства	930,8	2327,8	1860
Прочие обязательства	1,4	0,8	1,6
Итого по разделу V	8673,3	11140,8	9857,7
БАЛАНС	78416,1	81127,2	90413,2

Продолжение приложения М  
Отчет о финансовых результатах, млн. руб.

Показатель	2017	2018	2019
Выручка	44347,9	42180,98	53537,2
Себестоимость продаж	22735,2	20943,9	22249,1
Валовая прибыль (убыток)	21612,6	21237,1	31288,1
Коммерческие расходы	11278,5	13004,9	16044,3
Управленческие расходы	2992,9	2102,5	2170,4
Прибыль (убыток) от продаж	7341,2	6129,7	13073,4
Доходы от участия в других организациях	1,6	0	0
Проценты к получению	972,3	874,7	782,8
Проценты к уплате	135,5	330,4	267,3
Прочие доходы	430,6	1559,7	1406
Прочие расходы	5589,8	4756,4	5130,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	3020,4	3477,2	9864,5
Текущий налог на прибыль	1101,1	1223,5	2629,8
Постоянные налоговые обязательства (активы)	497	513,1	-704,1
Изменение отложенных налоговых обязательств	-37,6	-60,9	-84,8
Изменение отложенных налоговых активов	37,6	75,9	37,7
Прочее	-635,9	-1425,8	-64,7
Чистая прибыль (убыток)	1283,4	842,8	7122,8

## Приложение Н

Таблица М.1 - Показатели рентабельности ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017-2019 гг., %

Наименование	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм.
<b>ПАО «Куйбышевазот»</b>				
1. Рентабельность продаж	9,47	16,26	6,89	-2,58
2. Рентабельность собственного капитала	10,58	22,02	10,74	0,16
3. Рентабельность оборотных активов	15,83	33,76	19,56	3,73
4. Рентабельность производственных фондов	12,40	28,84	14,38	1,98
5. Рентабельность производства	25,60	36,40	23,05	-2,55
6. Рентабельность всех активов	15,83	33,76	19,56	3,73
<b>ПАО «Тольяттиазот»</b>				
1. Рентабельность продаж	16,55	14,53	24,42	7,87
2. Рентабельность собственного капитала	1,88	1,21	9,65	7,77
3. Рентабельность оборотных активов	4,72	3,02	21,29	16,57
4. Рентабельность производственных фондов	7,03	7,83	21,12	14,09
5. Рентабельность производства	95,06	101,40	140,63	45,57
6. Рентабельность всех активов	1,64	1,04	7,88	6,24
<b>АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»</b>				
1. Рентабельность продаж	17,82	14,23	7,90	-9,92
2. Рентабельность собственного капитала	-65,53	-345,83	95,31	160,84
3. Рентабельность оборотных активов	12,31	20,33	10,57	-1,74
4. Рентабельность производственных фондов	8,35	10,38	5,36	-2,99
5. Рентабельность производства	36,74	27,58	19,66	-17,08
6. Рентабельность всех активов	3,56	6,19	3,40	-0,16

Продолжение приложения Н

Таблица М.2 - Сроки оборачиваемости ключевых статей активов и пассивов компаний химической отрасли Самарской области за 2017–2019 гг., в днях

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение, в днях	Темп прироста / снижения, %
<b>ПАО «Куйбышевазот»</b>					
1. Отдача активов	483,82	367,04	439,02	-44,8	-9,3
2. Отдача основных средств (фондоотдача)	198,56	146,36	170,99	-27,57	-13,9
3. Оборачиваемость оборотных активов	164,65	123,37	137,92	-26,73	-16,2
4. Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	73,71	53,39	61,06	-12,65	-17,2
5. Коэффициент оборачиваемости текущих активов	164,65	123,37	137,92	-26,73	-16,2
6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	90,45	65,22	72,86	-17,59	-19,4
7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	61,64	40,40	38,27	-23,37	-37,9
8. Отдача собственного капитала	246,35	196,25	244,70	-1,65	-0,7
9. Оборачиваемость материальных запасов	51,92	38,99	49,46	-2,46	-4,7
10. Оборачиваемость прочих оборотных активов	7,86	5,93	8,74	0,88	11,2
11. Затратный цикл	150,23	110,14	131,06	-19,17	-12,8
12. Производственный цикл	61,64	36,36	36,36	-25,28	-41,0
13. Чистый цикл	88,59	73,78	94,71	6,12	6,9
<b>ПАО «Тольяттиазот»</b>					
1. Отдача активов	636,55	680,82	576,74	-59,81	-9,4
2. Отдача основных средств (фондоотдача)	276,14	297,12	252,33	-23,81	-8,6
3. Оборачиваемость оборотных активов	220,63	235,18	206,38	-14,25	-6,5
4. Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	142,00	175,73	131,89	-10,11	-7,1
5. Коэффициент оборачиваемости текущих активов	220,63	235,18	206,38	-14,25	-6,5
6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	63,07	79,88	75,36	12,29	19,5
7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	54,54	54,71	41,82	-12,72	-23,3
8. Отдача собственного капитала	553,89	592,07	496,52	-57,37	-10,4
9. Оборачиваемость материальных запасов	63,91	71,01	53,03	-10,88	-17,0
10. Оборачиваемость прочих оборотных активов	0,58	0,92	0,96	0,38	65,5
11. Затратный цикл	127,56	151,81	129,35	1,79	1,4
12. Производственный цикл	54,55	52,08	42,63	-11,92	-21,9
13. Чистый цикл	73,00	99,73	86,72	13,72	18,8
<b>АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»</b>					
1. Отдача активов	303,74	295,92	295,91	-7,83	-2,6
2. Отдача основных средств (фондоотдача)	202,80	194,86	188,05	-14,75	-7,3
3. Оборачиваемость оборотных активов	87,91	87,83	92,66	4,75	5,4
4. Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	39,28	39,79	41,95	2,67	6,8
5. Коэффициент оборачиваемости текущих активов	87,91	87,83	92,66	4,75	5,4
6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	42,92	46,67	52,53	9,61	22,4
7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	64,56	62,45	57,83	-6,73	-10,4
8. Отдача собственного капитала	-16,52	-5,22	10,58	27,1	-164,0
9. Оборачиваемость материальных запасов	26,98	30,79	34,41	7,43	27,5
10. Оборачиваемость прочих оборотных активов	11,52	6,28	3,98	-7,54	-65,5
11. Затратный цикл	81,42	83,73	90,93	9,51	11,7
12. Производственный цикл	64,56	61,08	53,82	-10,74	-16,6
13. Чистый цикл	16,87	22,65	37,11	20,24	120,0

Продолжение приложения Н

Таблица М.3 - Показатели для оценки финансовой устойчивости ПАО «Куйбышевазот», ПАО «Тольяттиазот», АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» за 2017–2019 гг.

Наименование	2017 г.	2018 г.	2019 г.
ПАО «Куйбышевазот»			
1. Коэффициент автономии	0,51	0,56	0,56
2. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	0,96	0,79	0,80
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	0,52	0,50	0,42
4. Коэффициент маневренности	-0,17	-0,12	-0,16
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	1,71	2,34	1,71
6. Коэффициент имущества производственного назначения	0,78	0,77	0,81
7. Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,41	0,38	0,37
ПАО «Тольяттиазот»			
1. Коэффициент автономии	0,87	0,87	0,85
2. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	0,15	0,15	0,17
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	0,53	0,53	0,59
4. Коэффициент маневренности	0,24	0,24	0,25
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	2,17	1,87	3,12
6. Коэффициент имущества производственного назначения	0,77	0,78	0,72
7. Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,03	0,02	0,06
АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»			
1. Коэффициент автономии	-0,05	0,02	0,05
2. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	-19,39	48,54	18,51
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	0,41	0,44	0,47
4. Коэффициент маневренности	-18,58	-0,85	-0,77
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	-7,08	0,89	1,19
6. Коэффициент имущества производственного назначения	0,81	0,80	0,80
7. Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	2,32	0,97	0,94

Продолжение приложения Н

Таблица М.4 - Тип финансовой устойчивости предприятий химической отрасли Саратовской области за 2017–2019 гг., млн. руб.

Наименование	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<b>ПАО «Куйбышевазот»</b>			
1. Источники собственных средств	29434,0	35608,8	37764,4
2. Внеоборотные активы	38134,8	42625,2	47659,7
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	-8700,8	-7016,4	-9895,3
4. Долгосрочные кредиты и займы	20708,1	22205,5	22634,9
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	12007,3	15189,1	12739,6
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	300,0	0	1950,4
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	12307,3	15189,1	14690,0
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	7011,6	6486,8	7440,2
9. Излишек источников собственных оборотных средств	-15712,4	-13503	-17335
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	4995,7	8702,3	5299,4
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	5295,7	8702,3	7249,8
12. 3–х комплексный показатель (S) финансовой ситуации	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)
<b>ПАО «Тольяттиазот»</b>			
1. Источники собственных средств	68232,8	70511,7	77168,2
2. Внеоборотные активы	51237,6	53193,6	56963,7
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	16995,1	17318,1	20204,5
4. Долгосрочные кредиты и займы	2440,9	1802,5	5247,2
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	19436,0	19120,6	25451,7
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	1021,9	2710,7	1658,0
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	20457,9	21831,3	27109,7
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	8967,5	10223,3	8150,9
9. Излишек источников собственных оборотных средств	8027,6	7094,8	12053,6
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	10468,5	8897,3	17300,8
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	11490,4	11608,0	18958,8
12. 3–х комплексный показатель (S) финансовой ситуации	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)
<b>АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»</b>			
1. Источники собственных средств	-671,6	242,2	617,9
2. Внеоборотные активы	8776,9	8345,5	8176,7
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	-9448,5	-8103,3	-7558,8
4. Долгосрочные кредиты и займы	1180,1	9243,1	9250,7
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	-8268,4	1139,8	1691,9
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	9217,9	0	0
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	949,5	1139,8	1691,9
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	1168,2	1283,3	1425,0
9. Излишек источников собственных оборотных средств	-10616,7	-9386,6	-8983,8
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-9436,6	-143,5	266,9
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-218,7	-143,5	266,9
12. 3–х комплексный показатель (S) финансовой ситуации	(0,0,0)	(0,0,0)	(0,1,1)

## Приложение II

### Расчет вероятности банкротства для ПАО «Куйбышевазот»

#### Двухфакторная модель Альтмана

Показатель	Усл. обозначение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	2,57	3,52	2,72
Заемный капитал	ЗК	28691	28526	30363
Пассивы	П	57807	63840	67800
Z-score		-311,4%	-414,2%	-328,3%
Вероятность банкротства предприятия: - если $Z=0$ - примерно равна 50% - если $Z<0$ - меньше 50%, и уменьшается вместе с уменьшением $Z$ - если $Z>0$ - больше 50%, и увеличивается вместе с увеличением $Z$ Часто противоречит 5-и факторному методу.				
Вероятность банкротства предприятия		меньше 50%	меньше 50%	меньше 50%

#### Модифицированная пятифакторная модель Альтмана

Показатель	Усл. обозначение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Балансовая стоимость собственного капитала		29115	35314	37438
	X4	1,01	1,24	1,23
Z-score		1,56	2,15	1,71
Вероятность банкротства предприятия: - если $Z < 1,23$ предприятие признается банкротом - если $Z$ от 1,23 до 2,89 ситуация неопределена - если $Z$ более 2,9 ситуация на предприятии стабильна				
Вероятность банкротства предприятия		равна 50%	равна 50%	равна 50%

#### Модель Таффлера-Тишоу



Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Отношение прибыли до уплаты налога к сумме текущих обязательств	0,51	1,53	0,48
Отношение суммы текущих активов к общей сумме обязательств	0,69	0,74	0,66
Отношение суммы текущих обязательств к общей сумме активов	0,14	0,10	0,11
Отношение выручки к общей сумме активов	0,74	0,93	0,80
Z-score	0,50	1,08	0,49
Вероятность банкротства предприятия: - если $Z > 0,3$ вероятность банкротства низкая - если $Z < 0,2$ банкротство более чем вероятно			
Вероятность банкротства предприятия	низкая	низкая	низкая

4

Продолжение приложения П

Модель Фулмера

Показатель		2017 г.	2018 г.	2019 г.
<b>Исходные данные</b>				
Средняя сумма активов		28903	60823	65820
Средняя сумма нераспределенной прибыли прошлых лет		13911	30935	35171
Выручка		43013	59656	53974
Прибыль (убыток) до налогообложения		3811	8941	4689
Балансовая стоимость собственного капитала		29115	35314	37438
Чистая прибыль (убыток)		3115	7162	3940
Средняя величина долгосрочных обязательств		10354	21457	22420
Средняя величина краткосрочных обязательств		3992	7152	7024
Сумма материальных активов		56737	53005	46192
Средняя сумма материальных активов		28369	54871	49598
Оборотный капитал		11689	14894	12413
Средняя величина оборотного капитала		5844	13291	13653
Операционная прибыль (ЕВИТ)		5700	10542	6197
Проценты к уплате		1889	1601	1508
<b>Расчет модели Фулмера</b>				
Отношение нераспределенной прибыли прошлых лет к общей сумме активов	X1	0,48	0,51	0,53
Отношение выручки к общей сумме активов	X2	1,49	0,98	0,82
Отношение прибыли до уплаты налога к балансовой стоимости собственного капитала	X3	0,13	0,25	0,13
Отношение денежного потока к общей сумме обязательств	X4	0,22	0,25	0,13
Отношение долгосрочных обязательств к общей сумме активов	X5	0,36	0,35	0,34
Отношение краткосрочных обязательств к общей сумме активов	X6	0,14	0,12	0,11
Десятичный логарифм от суммы материальных активов	X7	4,45	4,74	4,70
Отношение оборотного капитала к общей сумме обязательств	X8	0,81	0,52	0,42
Десятичный логарифм от отношения операционной прибыли к выплаченным процентам	X9	0,48	0,82	0,61
<b>H-score</b>		-	<b>1,53</b>	<b>1,15</b>
Вероятность банкротства предприятия: если $H < 0$ наступление неплатежеспособности неизбежно				
Вероятность утраты платежеспособности		не хватает данных	низкая	низкая

Модель Спрингейта

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Активы	57807	63840	67800
Оборотный капитал	11689	14894	12413
Операционная прибыль (ЕВИТ)	5700	10542	6197
Выручка	43013	59656	53974
Краткосрочные обязательства	7983	6321	7728
Прогнозная модель платежеспособности Спрингейта			
X1	0,20	0,23	0,18
X2	0,10	0,17	0,09
X3	0,71	1,67	0,80
X4	0,74	0,93	0,80
Z-score	1,28	2,22	1,32
Вероятность банкротства предприятия: если $Z < 0,862$ компания является потенциальным банкротом			
Вероятность банкротства предприятия	низкая	низкая	низкая

Продолжение приложения П  
Четырех факторная модель ИГЭА

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Активы	57807	63840	67800
Оборотный капитал	11689	14894	12413
Чистая прибыль (убыток)	3115	7162	3940
Балансовая стоимость собственного капитала	29115	35314	37438
Выручка	43013	59656	53974
Суммарные расходы	45944	56865	54580
Модель прогнозирования банкротства предприятия ИГЭА			
X1	0,20	0,23	0,18
X2	0,11	0,20	0,11
X3	0,74	0,93	0,80
X4	0,07	0,13	0,07
R-модель	1,88	2,29	1,73
Вероятность банкротства предприятия: - если R меньше 0 - Максимальная (90%-100%). - если R 0 – 0,18 - Высокая (60%-80%) - если R 0,18 – 0,32 - Средняя (35%-50%). - если R 0,32 – 0,42 - Низкая (15%-20%). - если R больше 0,42 - Минимальная (до 10%).			
Вероятность банкротства предприятия	до 10%	до 10%	до 10%

Модель Бивера

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Амортизация	15852	16676	12687
Чистая прибыль (убыток)	3115	7162	3940
Общая сумма обязательств	28691	28526	30363
Активы	57807	63840	67800
Балансовая стоимость собственного капитала	29115	35314	37438
Внеоборотные активы	38135	42625	47660
Прогнозирование вероятности банкротства на основе модели Бивера			
Коэффициент Бивера	0,66	0,84	0,55
Рентабельность активов, %	5,4%	11,2%	5,8%
Финансовый леверидж, %	49,6%	44,7%	44,8%
Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	-0,16	-0,11	-0,15
Коэффициент текущей ликвидности	2,57	3,52	2,72
	Благоприятно	5 лет до банкротства	1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	0,4 - 0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов, %	6 - 8	4	-22
Финансовый леверидж, %	< 37	< 50	< 80
Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	0,4	< 0,3	< 0,06
Коэффициент текущей ликвидности	< 3,2	< 2	< 1

## Продолжение приложения П

### Модель Лиса

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Активы	57807	63840	67800
Оборотный капитал	11689	14894	12413
Прибыль (убыток) от продаж	4073	9699	3716
Чистая прибыль (убыток)	3115	7162	3940
Балансовая стоимость собственного капитала	29115	35314	37438
Общая сумма обязательств	28691	28526	30363
Модель Лиса			
X1	0,20	0,23	0,18
X2	0,07	0,15	0,05
X3	0,05	0,11	0,06
X4	1,01	1,24	1,23
Z-score	0,02	0,04	0,02
Вероятность банкротства предприятия: - если $Z < 0,037$ высокая вероятность - если $Z > 0,037$ низкая вероятность			
Вероятность банкротства предприятия	положение предпри яти я неустойч иво	положение предпри яти я неустойч иво	положение предпри яти я неустойч иво

### Модель О.П. Зайцевой

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Чистый убыток	0	0	0
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	43013	59656	53974
Дебиторская задолженность	10807	10809	11039
Краткосрочные финансовые вложения	715	2330	139
Денежные средства	199	607	213
Оборотные активы	19672	21215	20141
Средняя сумма капитал и резервов	83943	32215	36376
Долгосрочные обязательства	20708	22206	22635
Заемные средства	300	0	1950
Кредиторская задолженность	7365	6026	5451
Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные обязательства	7983	6321	7728
Валюта баланса	57807	63840	67800
Модель О.П. Зайцевой для оценки риска банкротства предприятия			
X1	0,00	0,00	0,00
X2	0,68	0,56	0,49
X3	8,38	2,05	21,05
X4	0,00	0,00	0,00
X5	0,34	0,89	0,83
X6	1,34	1,07	1,26
Kфакт	1,91	0,66	4,47
Kн		1,70	1,68
Вероятность банкротства предприятия: - если $K_{факт} > K_n$ высокая вероятность - если $K_{факт} < K_n$ низкая вероятность			
Вероятность банкротства предприятия	-	предпри яти е устойчи во	высокая

Продолжение приложения П  
 Модель Р.С. Сайфуллина, Г.Г. Кадыкова

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Балансовая стоимость собственного капитала	29115	35314	37438
Внеоборотные активы	38135	42625	47660
Оборотные активы	19672	21215	20141
Коэффициент текущей ликвидности	2,57	3,52	2,72
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	43013	59656	53974
Прибыль (убыток) от продаж	4073	9699	3716
Среднесрочная рейтинговая модель Р.С. Сайфуллина, Г.Г. Кадыкова			
X1 - Коэффициент обеспеченности собственными средствами (стр. 1300 - стр. 1100) / стр. 1200	-0,46		
X2 - Коэффициент текущей ликвидности	2,57		
X3 - Интенсивность оборота авансируемого капитала стр.2110 / (стр. 1100 + стр. 1200)	0,74		
X4 - Коэффициент менеджмента стр. 2200 / стр. 2110	0,09		
X5 - Рентабельность собственного капитала стр. 2200 / стр. 1300	0,14		
R (интегральный показатель)	-0,42	0	0
Финансовое состояние предприятия: - если $R < 1$ характеризуется как неудовлетворительное - если $R \Rightarrow 1$ устойчивое состояние			
Финансовое состояние предприятия	неудовлетворительное	неудовлетворительное	неудовлетворительное

Продолжение приложения П  
Расчет вероятности банкротства для предприятий химической отрасли  
Самарской области за 2017–2019 гг.

Модель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
ПАО «Куйбышеватоз»			
1. Двухфакторная модель Альтмана	меньше 50%	меньше 50%	меньше 50%
2. Модифицированная пятифакторная модель Альтмана	равна 50%	равна 50%	равна 50%
3. Модель Альтмана для непроизводственных компаний	равна 50%	равна 50%	равна 50%
4. Модель Таффлера-Тишоу	низкая	низкая	низкая
5. Модель Фулмера	не хватает данных	низкая	низкая
6. Модель Спрингейта	низкая	низкая	низкая
7. Четырех факторная модель ИГЭА	до 10%	до 10%	до 10%
8.. Модель Лиса	неустойчиво	неустойчиво	неустойчиво
9. Модель О.П. Зайцевой	-	устойчиво	высокая
10. Модель Р.С. Сайфуллина, Г.Г. Кадыкова оценки финансового состояния	неудовлетворительное	неудовлетворительное	неудовлетворительное
11. Модель Бивера (коэффициент Бивера, нормативное значение не менее 0,17)	0,66	0,84	0,55
ПАО «Тольяттиазот»			
1. Двухфакторная модель Альтмана	меньше 50%	меньше 50%	меньше 50%
2. Модифицированная пятифакторная модель Альтмана	маловероятна	маловероятна	маловероятна
3. Модель Альтмана для непроизводственных компаний	равна 50%	равна 50%	равна 50%
4. Модель Таффлера-Тишоу	низкая	низкая	низкая
5. Модель Фулмера	не хватает данных	низкая	низкая
6. Модель Спрингейта	высокая	высокая	низкая
7. Четырех факторная модель ИГЭА	до 10%	до 10%	до 10%
8.. Модель Лиса	неустойчиво	неустойчиво	устойчиво
9. Модель О.П. Зайцевой	-	устойчиво	устойчиво
10. Модель Р.С. Сайфуллина, Г.Г. Кадыкова оценки финансового состояния	устойчивое	неудовлетворительное	неудовлетворительное
11. Модель Бивера (коэффициент Бивера, нормативное значение не менее 0,17)	1,54	1,35	1,31
АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»			
1. Двухфакторная модель Альтмана	меньше 50%	меньше 50%	меньше 50%
2. Модифицированная пятифакторная модель Альтмана	высокая	равна 50%	равна 50%
3. Модель Альтмана для непроизводственных компаний	высокая	маловероятна	высокая
4. Модель Таффлера-Тишоу	низкая	низкая	низкая
5. Модель Фулмера	не хватает данных	высокая	высокая
6. Модель Спрингейта	высокая	низкая	низкая
7. Четырех факторная модель ИГЭА	90-100%	90-100%	до 10%
8.. Модель Лиса	неустойчиво	неустойчиво	неустойчиво
9. Модель О.П. Зайцевой	-	высокая	высокая
10. Модель Р.С. Сайфуллина, Г.Г. Кадыкова оценки финансового состояния	неудовлетворительное	неудовлетворительное	неудовлетворительное
11. Модель Бивера (коэффициент Бивера, нормативное значение не менее 0,17)	1,23	1,43	1,11