



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра «Финансы и кредит»**

Савош Елизавета Андреевна

**РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ООО «ГОСТИНИЦА ЭКВАТОР»**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по образовательной программе подготовки  
бакалавров  
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»  
«Финансовый Менеджмент»

г. Владивосток  
2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

«21» июня 2018 г.

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Руководитель ВКР

к.т.н., доцент  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

Лазарев В.А.  
(Ф.И.О)

«21» июня 2018 г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой \_\_\_\_\_

«Допустить к защите»

Секретарь ГЭК (для ВКР)

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

\_\_\_\_\_ (подпись) Лялина Ж.И.  
(Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

**ЗАВЕРЯЮ**

Е.Б. Гаффорова / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

Е.А. Тюрина / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента  
Уполномоченный по экспортному контролю

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## Оглавление

Введение .....	4
1 Теоретические основы антикризисной финансовой политики предприятия .....	6
1.1 Сущность, цель и задачи антикризисной финансовой политики .....	6
1.2 Этапы разработки антикризисной финансовой политики .....	15
1.3 Современные подходы к формированию антикризисной финансовой политики .....	20
2 Формирование антикризисной финансовой политики	
ООО «Гостиница Экватор» .....	24
2.1 Общая характеристика ООО «Гостиница Экватор» .....	24
2.2 Основные направления формирования антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор» .....	40
2.3 Разработка мероприятий по развитию антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор» .....	43
Заключение .....	56
Список использованных источников .....	58
Приложение .....	61

## Введение

Причина возникновения кризиса в российской гостиничной индустрии заключается в том, что она является частью национальной экономики с высокой степенью интеграции в мировую туристическую отрасль. В условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды и внутренних условий осуществления операционной, финансовой, маркетинговой деятельности гостиничных предприятий увеличивается вероятность периодического возникновения кризисных явлений, которые могут приобретать различные формы: потеря платежеспособности, снижение финансовой устойчивости отеля, нарушение операционной деятельности.

По своей сути, кризис, являясь объективным экономическим процессом, представляет собой одну из наиболее серьезных форм нарушения финансового равновесия компании. Он отражает, возникающие на протяжении всего жизненного цикла под воздействием разнообразных факторов внутренней и внешней среды, противоречия между фактическим состоянием финансового потенциала компании и необходимым объемом финансовых потребностей, при которых затруднительно обеспечивать не только стратегическое развитие, но и текущую операционную деятельность. Любой кризис приводит к достаточно ощутимому потрясению всей деятельности компании и угрожает ее экономической безопасности. Однако при эффективном разрешении он может иметь прогрессивный характер с точки зрения усовершенствования бизнес-процессов, повышения качества услуг, усиления позиций на рынке.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что сформированная антикризисная финансовая политика на предприятии позволяет вовремя распознать симптомы кризисных явлений, предотвратить их наступление, также преодолеть последствия кризисов до сохранения и укрепления конкурентного положения на рынке.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование финансового состояния ООО «Гостиница Экватор» и формирование антикризисной финансовой политики на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующего ряда задач:

- рассмотреть сущность, цель и задачи антикризисной финансовой политики;
- рассмотреть этапы разработки антикризисной финансовой политики;
- определить современные подходы к формированию антикризисной финансовой политики;
- определить основные направления реализации антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор»;
- разработать мероприятия по развитию антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор».

Объектом исследования является финансовая деятельность ООО «Гостиница Экватор».

Предметом исследования являются риски в деятельности гостиницы, которые могут привести к кризисному состоянию.

# **1 Теоретические основы антикризисной финансовой политики предприятия**

## **1.1 Сущность, цель и задачи антикризисной финансовой политики**

Для успешного роста предприятия особо важно определение направлений развития на долгосрочную и краткосрочную перспективу, а также поиск внутренних резервов, способствующих более эффективному достижению поставленных целей.

Взаимосвязь направлений развития предприятия, как и построение механизма достижения этих целей при помощи финансовых ресурсов реализуется посредством финансовой политики. Финансовая политика предприятия представляет собой совокупность мероприятий финансовой деятельности по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения целей предприятия [15].

Согласно Приказу Минэкономки РФ от 01.10.1997 г. №118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)», «целью разработки финансовой политики предприятия является построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей его деятельности» [9].

Финансовая политика является составным элементом общей политики развития предприятия, которая включает также инвестиционную политику, инновационную, антикризисную, кадровую, маркетинговую и другие. Финансовая политика делится на краткосрочную и долгосрочную.

Краткосрочная финансовая политика – это система мер и способов направленных на получение конкретных финансовых результатов в краткосрочном периоде. Основные задачи при разработке краткосрочной финансовой политики предприятия [13]:

– контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия;

– определение путей вложения капитала, оценка эффективности его использования;

– обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;

– выявление резервов увеличения прибыли за счет экономии денежных средств.

Долгосрочная финансовая политика – система мер и способов развития финансовых результатов компании для достижения ее долгосрочных целей. Разработка долгосрочной финансовой политики состоит из ряда задач [14]:

– оптимизация структуры капитала и обеспечение финансовой устойчивости предприятия;

– обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;

– использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств (банковские кредиты, коммерческие кредиты, бюджетные кредиты на возвратной основе, выпуск ценных бумаг и др.).

Современная теория финансового менеджмента выделяет три типа финансовой политики предприятия [24]:

#### 1. Агрессивный.

Данный тип финансовой политики характеризует принятие управленческих финансовых решений, ориентированных на достижение наиболее высоких результатов финансовой деятельности независимо от уровня сопровождающих ее финансовых рисков.

#### 2. Умеренный.

Тип финансовой политики характеризует ориентированность на достижение среднеотраслевых финансовых результатов деятельности при средних уровнях финансовых рисков.

#### 3. Консервативный.

Тип финансовой политики основан на минимизации финансовых рисков. Обеспечивая достаточный уровень финансовой безопасности предприятия,

данный тип не может обеспечить высокие финансовые результаты для предприятия.

Теоретические основы антикризисного финансового управления предприятием сформированы еще недостаточно полно и в изложении отдельных авторов носят достаточно противоречивый характер.

Опишем основные из дискуссионных положений, связанных с определением сущности, целей и задач антикризисного финансового управления предприятием.

В большинстве современных отечественных работ антикризисная финансовая политика представлена как «система мероприятий, направленных на вывод предприятия из кризисного состояния», т.е. на преодоление его финансового кризиса. Такое понимание антикризисной финансовой политики недостаточно полно. Действительно, мероприятия по выводу предприятия из финансового кризиса составляют основу антикризисной финансовой политики, но далеко не полный объем его функций. К функциям этой системы финансового управления следует относить также разработку превентивных профилактических мероприятий по предупреждению финансовых кризисов, а также мероприятий по устранению негативных последствий финансового кризиса [11]. Только в таком понимании антикризисная финансовая политика получает необходимую комплексность.

Во многих работах основная цель антикризисной финансовой политики предприятием формулируется как «устранение его неплатежеспособности» (или «восстановление его платежеспособности»). Такая формулировка представляется очень узкой и относительно легко достижимой, но она не обеспечивает преодоления всех форм и последствий финансовых кризисов. Даже при восстановлении платежеспособности предприятия все симптомы его финансового кризиса во многих случаях ликвидировать не удастся. Поэтому оно может рассматриваться как одна из первостепенных (наиболее неотложных) задач антикризисной финансовой политики, но не как его основная цель.



Большинство авторов видят главную цель антикризисной финансовой политики предприятием в предотвращении его банкротства. Данная цель не может служить главным ориентиром этой управляющей системы. Прежде всего далеко не все формы финансового кризиса генерируют реальную угрозу банкротства предприятия – некоторые из них создают угрозу снижения доходности, убытков и даже частичного уменьшения рыночной стоимости предприятия, но не его банкротства. Кроме того, банкротство – это по сути лишь один из возможных результатов прекращения функционирования предприятия как юридического лица, не менее ощутимы негативные последствия финансового кризиса и в поглощении предприятия его конкурентами, и в разделении предприятия и т.п. Поэтому предотвращение банкротства предприятия также может рассматриваться как одна из задач антикризисного финансового управления, но не как главная его цель [19].

Наконец, многие авторы рассматривают систему антикризисной финансовой политики предприятием как особый вид его стратегии. Термин «стратегия антикризисной финансовой политики» или «стратегия антикризисного управления» встречается в большинстве работ, посвященных данной проблеме.

Система антикризисной финансовой политики – составная часть управления реализацией финансовой стратегии предприятия на принципах «стратегического управления». Она представляет собой лишь часть управляющей системы на изменение факторов внешней и внутренней финансовой среды в процессе реализации этой стратегии. Выделяют три основных типа финансовой стратегий [17]:

1. Генеральная финансовая стратегия.

Генеральная финансовая стратегия определяет задачи формирования финансов и распределяет по исполнителям и направлениям работы. Срок, на который разрабатывается финансовая стратегия – один год. Подвиды генеральной финансовой стратегии предприятия:

– стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия (реализуется при ускоренном возрастании потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия);

– стратегия финансового обеспечения ограниченного роста предприятия (воплощается в сфере обеспечения эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия);

– антикризисная финансовая стратегия предприятия (осуществляется в сфере формирования достаточного уровня финансовой безопасности предприятия).

## 2. Оперативная финансовая стратегия.

Стратегия текущего контроля финансовых ресурсов. Разрабатывается на месяц или квартал (основное требование – срок должен быть меньше срока, на который разработана генеральная финансовая стратегия). Оперативная финансовая стратегия включает в себя: расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам, платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками, что позволяет предусмотреть все предстоящие в период планирования обороты по поступлениям и расходам денежных средств. Оперативная финансовая стратегия детализует генеральную стратегию. Главной стратегической целью финансов является обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами.

Антикризисная финансовая политика – система принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также на минимизацию их негативных финансовых последствий [21].

Главная цель антикризисной финансовой политики – восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами. Каждый кризис носит индивидуальный характер в зависимости от условий и факторов

возникновения. С помощью классификации кризисов можно определить тот или иной вид кризиса, что в свою очередь облегчает установление причин его возникновения [30].

Факторы возникновения кризиса можно разделить на две основные группы: внешние, т.е. независимые от деятельности предприятия и внутренние. Внешние факторы можно, в свою очередь, подразделить на [27]:

– социально-экономические факторы (рост инфляции, нестабильность налоговой системы, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы);

– рыночные факторы (глобальный спад в экономике, снижение емкости ключевых географических или отраслевых рынков, усиление монополизма, рост международной конкуренции (со стороны других стран/направлений), рост цен на продукты, энергию и т.п.);

– прочие внешние факторы (политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной ситуации и имиджа страны и т.п.).

К внутренним факторам возникновения кризиса можно отнести:

– финансовые (неэффективное финансовое управление, высокий уровень дебиторской задолженности, высокие издержки, инвестиции в нерентабельные проекты);

– операционные (устаревшая и изношенная материально-техническая база, низкая производительность труда персонала, необоснованно высокая численность сотрудников, высокие издержки операционной деятельности, зависимость от одного поставщика, неэффективное использование ресурсов);

– рыночные (ошибочные рыночные подходы руководства, низкая конкурентоспособность продукта, зависимость от ограниченного круга поставщиков и клиентов и т.д.).

Система антикризисной финансовой политики базируется на определенных принципах. К основным из них относятся [22]:

1. Принцип постоянной готовности реагирования.

В теории антикризисной финансовой политики утверждается, что достигаемое в результате эффективного финансового менеджмента финансовое равновесие предприятия в динамике очень изменчиво. Возможное изменение на любом этапе экономического развития предприятия определяется естественным откликом на изменения внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Некоторые изменения усиливают конкурентную позицию предприятия, повышают его финансовый потенциал и рыночную стоимость; из-за других изменений наоборот, происходят кризисные явления в финансовом развитии. Объективность проявления этих условий в динамике (т. е. объективная вероятность возникновения финансовых кризисов предприятия) определяют необходимость поддержания постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития.

## 2. Принцип превентивности действий.

Принцип предполагает, что лучше предотвратить угрозу финансового кризиса, чем осуществлять его разрешение и обеспечивать нейтрализацию его негативных последствий. Поэтому в тех случаях, когда финансовый кризис может быть предотвращен (если его возникновение генерируется только внутренними или нейтрализуемыми внешними факторами), принцип превентивности действий приобретает первостепенное значение. Реализация этого принципа обеспечивается ранней диагностикой предкризисного финансового состояния предприятия и своевременным использованием возможностей нейтрализации финансового кризиса. В этом случае антикризисное финансовое управление использует методологию «управления по слабым сигналам» (ранним и неточным признакам наступления кризисных ситуаций).

## 3. Принцип срочности реагирования.

В соответствии с теорией антикризисного финансового управления каждое из негативных проявлений финансового кризиса не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему негативные финансовые последствия.

Поэтому чем раньше будут включены антикризисные финансовые механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

#### 4. Принцип адекватности реагирования.

Используемая система финансовых механизмов по нейтрализации угрозы финансового кризиса или его разрешению в большинстве связана с затратами финансовых ресурсов или потерями, происходящими из-за нереализованных возможностей (вызванных сокращением объемов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов и т. п.). Причем уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности финансовых механизмов такой нейтрализации и масштабов их использования.

Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы финансового кризиса и его разрешения должно исходить из реального уровня такой угрозы и быть адекватным этому уровню. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект антикризисного финансового управления (если действие антикризисных механизмов или масштабы их применения недостаточны), или предприятие в процессе антикризисного финансового управления будет нести неоправданно высокие затраты и потери (если действие антикризисных механизмов или масштабы их применения избыточны для данного уровня угрозы возникновения финансового кризиса или данной формы его проявления).

#### 5. Принцип комплексности принимаемых решений.

Практически каждый финансовый кризис предприятия по источникам генерирующих его факторов, а соответственно и по формам проявления своих негативных последствий носит комплексный характер. Аналогичный комплексный характер должна носить и система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий, обеспечивающих эффективную нейтрализацию влияния таких факторов и их негативных последствий.

#### 6. Принцип альтернативности действий.

Этот принцип предполагает, что каждое из принимаемых антикризисных финансовых решений должно базироваться на рассмотрении максимально возможного числа их альтернативных проектов с определением уровня их результативности и оценкой затрат. В процессе оценки результативности таких проектов следует исходить из определенных критериев, обеспечивающих достижение цели или отдельных задач антикризисного финансового управления.

#### 7. Принцип адаптивности управления.

В процессе развития финансового кризиса генерирующие его факторы характеризуются обычно высокой динамикой. Это предопределяет необходимость высокого уровня гибкости антикризисного финансового управления, его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды.

#### 8. Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов.

В процессе антикризисного управления, особенно на ранних стадиях диагностики финансового кризиса, предприятие должно преимущественно рассчитывать на внутренние финансовые возможности его нейтрализации. Как показывает опыт, если финансовый кризис генерируется только финансовыми факторами, т. е. носит структурный характер, то при нормальных маркетинговых позициях предприятия он полностью может быть разрешен за счет использования исключительно внутренних механизмов антикризисного управления и собственных финансовых ресурсов. В этом случае предприятие может избежать потери управляемости и внешнего контроля своей финансовой деятельности.

#### 9. Принцип оптимальности внешней санации.

Если финансовый кризис диагностирован лишь на поздней стадии своего развития, носит системный характер и оценивается как глубокий или катастрофический, а механизмы внутренней его нейтрализации не позволяют достичь равновесия предприятия, оно должно инициировать свою внешнюю санацию. Санация – система разного рода мероприятий (структурная перестройка, реструктуризация кредиторской задолженности, изменение ассортимента производимой продукции, сокращение числа работающих, ликвидация излишних

структурных звеньев и подразделений и т. п.), которая позволяет избежать банкротства [27]. Санация должна быть направлена на предотвращение банкротства и ликвидации предприятия в других ее формах. Принцип оптимальности внешней санации предполагает, что при выборе ее форм и состава внешних санаторов следует исходить из системы определенных критериев, разрабатываемых в процессе антикризисного финансового управления. Такими критериями могут быть сохранение управления предприятием его первоначальными учредителями, минимизация потери рыночной стоимости предприятия и другие.

#### 10. Принцип эффективности.

Реализация этого принципа обеспечивается сопоставлением эффекта антикризисного финансового управления и связанных с реализацией его мероприятий финансовых ресурсов. Эффект антикризисного финансового управления может характеризоваться уровнем достижения отдельных его целей по предотвращению финансового кризиса, смягчению негативных условий его протекания или связанных с ним негативных финансовых последствий [22].

Итак, антикризисная финансовая политика предприятием представляет собой процесс, основным содержанием которого является подготовка, принятие и реализация управленческих решений по предупреждению финансовых кризисов, их преодолению и минимизации негативных последствий.

Для осуществления антикризисной финансовой политики на предприятии часто создается антикризисный отдел.

### **1.2 Этапы разработки антикризисной финансовой политики**

Процесс антикризисной финансовой политики предприятия состоит из следующих основных этапов [15]:

1. Осуществление постоянного мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения симптомов финансового кризиса. Такой мониторинг организуется в рамках общего мониторинга финансовой

деятельности предприятия с целью выявления ранних признаков возможного финансового кризиса.

На первой стадии в системе общего финансового мониторинга устанавливается особая группа объектов наблюдения, формирующих возможное «кризисное поле», т.е. параметров финансового состояния предприятия, нарушение которых свидетельствует о кризисном его развитии.

На второй стадии в разрезе каждого из параметров «кризисного поля» формируется система наблюдаемых показателей «индикаторов кризисного развития». В систему таких индикаторов включаются как традиционные, так и специальные финансовые показатели, отражающие различные симптомы предкризисного финансового состояния предприятия или его финансового кризиса.

На третьей стадии определяется периодичность наблюдения показателей «индикаторов кризисного развития». Как правило, показатели этой группы наблюдаются с наиболее высокой периодичностью в общей системе финансового мониторинга. Более того, в периоды высокой динамики факторов внешней финансовой среды, реализующих угрозу финансового кризиса предприятия, основные из этих показателей требуют ежедневного наблюдения.

На четвертой стадии по результатам мониторинга определяются размеры отклонений фактических значений показателей «индикаторов кризисного развития» от предусмотренных (плановых, нормативных).

На пятой стадии проводится анализ отклонений показателей по каждому из параметров «кризисного поля». В процессе анализа устанавливается степень отклонений, вызвавшие их причины, а также возможное влияние таких отклонений на конечные результаты финансовой деятельности.

На шестой стадии по результатам мониторинга осуществляется предварительная диагностика характера развития финансовой деятельности предприятия и его финансового состояния. В процессе такой диагностики констатируется «нормальное», «предкризисное» или «кризисное» финансовое состояние предприятия. Разработка системы профилактических мероприятий по



предотвращению финансового кризиса при диагностировании предкризисного финансового состояния предприятия.

2. Антикризисное финансовое управление предприятием, характеризующееся как «управление по слабым сигналам», на этом этапе носит преимущественно превентивную направленность.

На первой стадии оценивается возможность предотвращения финансового кризиса в условиях предстоящей динамики факторов внешней и внутренней финансовой среды предприятия.

На второй стадии в зависимости от результатов такой оценки дифференцируются направления действий – их воздействие на предотвращение финансового кризиса или на смягчение условий его будущего протекания (если в силу активного воздействия факторов внешней финансовой среды предотвратить финансовый кризис не представляется возможным).

На третьей стадии разрабатывается система превентивных антикризисных мероприятий, направленных на нейтрализацию угрозы финансового кризиса.

Основными из таких превентивных мероприятий являются [33]:

- сокращение объема финансовых операций на наиболее рискованных направлениях финансовой деятельности предприятия;
- повышение уровня внутреннего и внешнего страхования финансовых рисков, связанных с факторами, генерирующими угрозу финансового кризиса;
- реализация части излишних или неиспользуемых активов предприятия с целью увеличения резервов финансовых ресурсов;
- конверсия в денежную форму дебиторской задолженности и эквивалентов денежных средств.

На четвертой стадии по результатам реализации превентивных антикризисных мероприятий определяется их эффективность (по уровню достижения поставленных целей) и при необходимости принимаются дополнительные меры.

3. Идентификация параметров финансового кризиса при диагностировании его наступления. Такая идентификация осуществляется на основе классификации

финансовых кризисов предприятия по результатам мониторинга показателей «индикаторов кризисного развития».

На первой стадии идентифицируется масштаб охвата финансовой деятельности предприятия финансовым кризисом, т.е. определяется, носит ли он системный или структурный характер. Если финансовый кризис идентифицирован как структурный, то определяется его преимущественная структурная форма.

На второй стадии идентифицируется степень воздействия финансового кризиса на финансовую деятельность, т.е. выявляется, носит ли он легкий, глубокий или катастрофический характер. Масштаб кризисного состояния предприятия [18]:

– легкий финансовый кризис (нормализация текущей финансовой деятельности);

– глубокий финансовый кризис (полное использование внутренних механизмов финансовой стабилизации);

– катастрофический финансовый кризис (поиск эффективных форм внешней санации, в случае неудачи – ликвидация).

На третьей стадии с учетом ранее проведенных оценок прогнозируется возможный период протекания финансового кризиса предприятия. При необходимости в процессе идентификации параметров финансового кризиса могут быть использованы и другие признаки его классификации.

4. Исследование факторов, обусловивших возникновение финансового кризиса предприятия и генерирующих угрозу его дальнейшего углубления. Последовательно такое исследование осуществляется следующим образом:

На первой стадии идентифицируются отдельные факторы финансового кризиса. В процессе такой идентификации вся их совокупность подразделяется на внешние и внутренние факторы.

На второй стадии исследуется степень влияния отдельных факторов на формы и масштабы финансового кризиса предприятия в разрезе отдельных параметров «кризисного поля».

На третьей стадии прогнозируется развитие факторов финансового кризиса и их совокупное негативное влияние на развитие финансовой деятельности предприятия.

5. Оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия по преодолению финансового кризиса. Во многом такая оценка определяет направленность антикризисных мероприятий и интенсивность использования стабилизационных механизмов.

На первой стадии оценивается объем чистого денежного потока предприятия, генерируемого в кризисных условиях его функционирования, и степень его достаточности для преодоления финансового кризиса.

На второй стадии оценивается состояние страховых резервов финансовых ресурсов предприятия и их адекватности масштабам угроз, генерируемых финансовым кризисом.

На третьей стадии определяются возможные направления экономии финансовых ресурсов предприятия в период протекания финансового кризиса (экономия текущих затрат, связанных с осуществлением операционной деятельности; экономия инвестиционных ресурсов за счет приостановления реализации отдельных реальных инвестиционных проектов и т. п.).

На четвертой стадии определяются возможные альтернативные внешние источники формирования финансовых ресурсов, необходимые для функционирования предприятия в кризисных условиях и его вывода из состояния финансового кризиса.

6. Выбор направлений механизмов финансовой стабилизации предприятия, адекватных масштабам его кризисного финансового состояния. Выбор таких механизмов призван стабилизировать финансовое состояние предприятия путем соответствующих преобразований важнейших параметров его финансовой структуры – структуры капитала, активов, денежных потоков, источников формирования финансовых ресурсов, инвестиционного портфеля и т.п.

Выбор конкретных механизмов финансовой стабилизации в процессе реструктуризации основных параметров финансовой деятельности предприятия в

условиях его кризисного развития должен быть направлен на поэтапное решение следующих задач:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- финансовое обеспечение устойчивого роста предприятия в долгосрочной перспективе.

7. Выбор эффективных форм и инструментов санации предприятия. Если масштабы кризисного финансового состояния предприятия не позволяют выйти из него за счет использования внутренних механизмов и финансовых резервов, предприятие вынуждено прибегнуть к внешней помощи, которая обычно принимает форму его санации. Санация предприятия может проводиться как до, так и в процессе производства дела о банкротстве. В первом случае предприятие само может выступить инициатором своей санации и выбора ее форм. В процессе санации необходимо обосновать выбор наиболее эффективных ее форм и инструментов (включая инструменты, связанные с реорганизацией предприятия) с тем, чтобы в возможно более короткие сроки достичь финансового оздоровления и не допустить объявления банкротства предприятия.

8. Обеспечение контроля за результатами разработанных мероприятий по выводу предприятия из финансового кризиса. Учитывая важность реализации разработанных мероприятий для последующей жизнедеятельности предприятия, такому контролю уделяется первостепенное внимание. Он возлагается, как правило, непосредственно на руководителей предприятия. Основная часть этих мероприятий контролируется в системе оперативного контроллинга, организованного на предприятии. Результаты контроля периодически обсуждаются с целью внесения необходимых корректив, направленных на повышение эффективности антикризисных мер.

### **1.3 Современные подходы к формированию антикризисной финансовой политики**

Основные задачи антикризисного финансового управления [25]:

- оценка кризисного состояния;
- устранение неплатежеспособности;
- восстановление ликвидности и финансовой устойчивости;
- стабилизация финансовой деятельности.

Политика антикризисного финансового управления представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и использовании механизмов финансового оздоровления предприятия, обеспечивающих его выход из кризисного состояния [28].

Рассмотрим механизмы антикризисного финансового управления. Основная роль в системе антикризисного управления предприятия отводится использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заёмного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовая стабилизация в условиях кризисных ситуаций последовательно осуществляется по этапам [34]:

1. Устранение неплатёжеспособности
2. Восстановление финансовой устойчивости
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде

Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего развития, то есть создало предпосылки стабильного снижения средневзвешенной стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости.

Каждому этапу финансовой стабилизации соответствуют определённые внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято разделять на [11]:

1. Оперативный механизм финансовой стабилизации.

Представляет собой систему мер, направленную с одной стороны на уменьшение размера текущей внешней и внутренней финансовой обязательств предприятия в краткосрочном периоде, а с другой стороны на увеличение суммы денежных обязательств, обеспечивающих срочное погашение этих обязательств.

Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей, так и определённых видов ликвидных активов. Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой если устранена текущая неплатёжеспособность предприятия, то есть объём поступления средств превысил объём неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде.

## 2. Tактический механизм финансовой стабилизации.

Представляет собой систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Данный механизм нацелен на увеличение возможно объёма генерирования свободных финансовых ресурсов предприятия над необходимым объёмом потребления собственных финансовых ресурсов предприятия. Для достижения такого неравенства необходимо сокращение объёма потребления собственных финансовых ресурсов. Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость.

## 3. Стратегический механизм финансовой стабилизации.

Представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на модели устойчивого экономического роста предприятия, находящейся в соответствии с выбранной предприятием финансовой стратегией.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста предприятие обеспечивает соответствующий рост его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

Комплексная программа разработки и реализации вывода предприятия из финансового кризиса разрабатывается в форме [16]:

1. Комплексного плана мероприятий по выводу предприятия из состояния финансового кризиса.

2. Инвестиционного проекта финансовой санации предприятия.

Комплексный план мероприятий по выводу предприятия из состояния финансового кризиса разрабатывается в тех случаях, когда предусматривается использование преимущественно внутренних механизмов финансовой стабилизации в рамках объема финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников. В этот план включены следующие основные разделы:

- перечень антикризисных мероприятий;
- объем финансовых ресурсов, выделяемых для их реализации;
- сроки реализации отдельных антикризисных мероприятий;
- лица, ответственные за реализацию отдельных антикризисных мероприятий;
- ожидаемые результаты финансовой стабилизации.

После разработки и утверждения комплексной программы вывода предприятия из финансового кризиса предприятие приступает к ее реализации.

Контроль реализации программы вывода предприятия из финансового кризиса возлагается, как правило, на финансового директора предприятия.

Основная часть мероприятий комплексной программы вывода предприятия из финансового кризиса контролируется в системе оперативного финансового контроллинга, организованного на предприятии. Результаты контроля выполнения программы требуют периодического обсуждения с целью внесения необходимых корректив, направленных на повышение эффективности антикризисных мероприятий. Система разработки и реализации мероприятий по устранению предприятием негативных последствий финансового кризиса на каждом предприятии носит индивидуализированный характер и направлена на последующую стабилизацию качественных структурных преобразований его финансовой деятельности [11].

## **2 Формирование антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Гостиница Экватор»**

Гостиница «Экватор» была введена в эксплуатацию 25 мая 1988 года. Строительство вел «Дальморепродукт» и здание предназначалось для межрейсового отдыха рыбаков. Общее количество номеров достигало 147.

Сдача гостиницы была приурочена к Сеульской Олимпиаде под размещение советских спортсменов для прохождения ими адаптационного периода перед олимпиадой и после нее. Гостиница пользовалась популярностью у приезжавших в город Владивосток артистов и певцов. При гостинице был открыт ресторан «Экватор», парикмахерская, кинозал, бильярдный зал, прачечная для комплексного обслуживания рыбаков и гостей. До 1992 года гостиница функционировала как дом межрейсового отдыха моряков, а затем ее перепрофилировали в профилакторий «Экватор» с предоставлением медицинских услуг.

В настоящее время в гостинице «Экватор» работает 90 человек, в следующих подразделениях:

1. Служба приема и размещения.
2. Отдел кадров.
3. Служба номерного фонда и прачечной.
4. Инженерный (технический) отдел.
5. Финансовый отдел.
6. Кафе.
7. Магазин.

Клиентами гостиницы являются граждане СНГ, КНР, Ю. Кореи, Европы, США, а также российские и иностранные бизнес-туристы (деловые гости), организации города Владивостока, Дальневосточного Федерального округа и всей России. Кроме того, придерживаясь программы социальной ответственности, гостиница поддерживает партнерские отношения со спортивными организациями



Приморского края, «Клубом веселых и находчивых» Приморского края, организацией ветеранов «Дальморепродукта», оргкомитетами студенческих конкурсов.

В гостинице «Экватор» останавливаются многие зарубежные и российские популярные артисты во время гастролей.

Конференц-залы гостиницы – одно из популярных мест для проведения конференций, семинаров, тренингов, переговоров в г. Владивостоке [38].

Гостиничное предприятие по классификационным признакам:

1. Вид собственности – ООО (Общество с ограниченной ответственностью) «Гостиница Экватор».

2. Функциональное назначение – предоставление услуг проживания.

3. Номерной фонд – 156 номеров.

4. Режим работы – круглосуточно.

5. Продолжительность пребывания – неограниченна [35].

Гостиница «Экватор» имеет следующие особенности:

1. Здание гостиницы органично встроено в архитектурный ансамбль улицы Набережная и сохраняет городской ландшафт.

2. Территория, прилегающая к зданию, содержится в чистоте и всегда хорошо освещена, имеет удобный путь подъезда к гостинице.

3. Фасад здания соответствует определенному архитектурному стилю и подчеркивает престижность гостиницы [38].

Основной целью компании является извлечение прибыли.

Уставом гостиницы «Экватор» определены следующие виды деятельности:

1. Оказание гостиничных и офисных услуг по приему и размещению российских и иностранных граждан и их обслуживание.

2. Выставочная, рекламно-информационная и маркетинговая деятельность.

3. Организация, проведение конференций, семинаров, лекций.

4. Оказание услуг внутреннего и международного туризма.

5. Создание специальных условий для обслуживания инвалидов и сопровождающих лиц.

6. Обеспечение бесплатной автостоянки.
7. Предоставление бытовых услуг.
8. Ресторанное и буфетное обслуживание, производство и реализация продуктов питания, кейтеринг.
9. Создание условий тренинга кадров гостиницы.
10. Торгово-закупочная деятельность.
11. Оказание представительских, посреднических, сервисных и агентских услуг.
12. Предоставление услуг связи: обеспечение телефонной, факсимильной и другими видами современных видов связи, не противоречащих требованиям действующего законодательства.
13. Предоставление во временное пользование (аренду, прокат) мультимедийных приборов, оборудования.
14. Инженерная эксплуатация зданий, сооружений гостиничного комплекса.
15. Управление офисными зданиями, бизнес-центром, рестораном, магазином.
16. Ремонт, реконструкция, строительство зданий и сооружений гостиницы.
17. Оказание информационно-справочных, консультационных и иных бесплатных услуг.
18. Другие виды деятельности, не запрещенные законами Российской Федерации и местными нормативными актами [35].

В области маркетинга гостиница применяет гибкую ценовую политику, проводит рекламные акции, позволяющие сохранить в кризисный период постоянных клиентов и выполнение плана реализации услуг.

В системе управления производством важным элементом является анализ его финансового состояния. Поскольку несвоевременный или неправильный анализ может привести к развитию кризиса или банкротству, то на предприятии необходимо регулярно проводить тщательный анализ финансового состояния [12]. Проведем оценку финансового состояния ООО «Гостиница Экватор».

В Таблице 1 представлен анализ динамики баланса ООО «Гостиница Экватор» 2015-2017 гг.

Таблица 1 – Анализ динамики баланса ООО «Гостиница Экватор» 2015-2017 гг.

Показатель	Период			Изменения (+/-) 2016/2015 гг.		Изменения (+/-) 2017/2016 гг.	
	2015 г., тыс.р.	2016 г., тыс.р.	2017 г., тыс.р.	В абс. выражен ии, тыс.р.	Темп прирост а, %	В абс. выражен ии, тыс.р.	Темп прирост а, %
Внеоборотные активы	378	1 173	9 461	795	210,3	8 288	706,6
Оборотные активы	16 656	28 556	45 917	11 900	71,4	17 361	60,8
Запасы	0	1 364	6 557	1 364	100,0	5 193	380,7
Дебиторская задолженность	14 781	25 892	35 258	11 111	75,2	9 366	36,2
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 875	1 300	4 102	-575	-30,7	2 802	215,5
<b>Баланс</b>	17 034	29 729	55 378	12 695	74,5	25 649	86,3
Капитал и резервы	5 087	26 227	48 021	21 140	415,6	21 794	83,1
Долгосрочные пассивы	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Краткосрочные пассивы	11 947	3 502	7 357	-8 445	-70,7	3 855	110,1
Краткосрочные заемные средства	6 302	0	0	-6 302	-100,0	0	0,0
Кредиторская задолженность	5 645	3 502	7 357	-2 143	-38,0	3 855	110,1
<b>Баланс</b>	17 034	29 729	55 378	12 695	74,5	25 649	86,3

Источник: [37].

Проанализировав актив баланса можно сказать, что величина активов, если сравнивать 2017 г. с 2016 г., увеличилась на 86,3%, что в абсолютном выражении составило 25 649 тыс.р. В большей степени это зависит от увеличения дебиторской задолженности и оборотных активов.

Внеоборотные активы на конец 2016 г. составили 1 173 тыс.р., и к концу 2017 г. увеличились на 8 288 тыс.р. и составили 9 461 тыс.р. Темп прироста составил 706,6%. Этот факт свидетельствует об значительном улучшении финансового состояния предприятия.

Оборотные активы на конец 2016 г. составили 28 556 тыс.р., к концу исследуемого периода возросли на 17 361 тыс.р., и их величина составила 45 917 тыс.р. Темп прироста составил 60,8%.

Дебиторская задолженность на конец 2016 г. составила 14 781 тыс.р., и к концу 2017 г. возросла на 20 477 тыс.р., и ее величина составила 35 258 тыс.р. Темп прироста составил 75,2%. Увеличение дебиторской задолженности означает рост непогашения задолженности, что может привести к снижению оборотных активов и платежеспособности предприятия. Также можно отметить, что у предприятия на конец 2017 г. дебиторская задолженность превышает кредиторскую задолженность в размере 27 901 тыс.р. Если рассматривать ситуацию в целом, то динамику активов баланса можно назвать положительной.

В части пассивов, проведя анализ собственного капитала можно увидеть, что его значение к концу 2017 г. значительно увеличилось. На конец 2016 г. собственный капитал предприятия составил 26 227 тыс.р. В 2017 г. значение увеличилось на 83,1%, что в абсолютном выражении составило 21 794 тыс.р. Такая позитивная динамика свидетельствует о повышении благосостояния инвесторов и собственников предприятия.

Анализируя кредиторскую задолженность за 2017 г., можно сказать, что она увеличилась. На конец 2017 г. совокупная величина кредиторской задолженности предприятия составила 7 357 тыс.р. Увеличение кредиторской задолженности предприятия может свидетельствовать об уменьшении общей суммы финансовых ресурсов, возможности появления финансовых рисков и об усилении негативного влияния на финансовую устойчивость предприятия [23].

За весь исследуемый период краткосрочные пассивы превышают долгосрочные, т.к. у предприятия отсутствует динамика долгосрочных пассивов в течение всего периода. Для улучшения структуры пассивов предприятию необходимо стремиться к превышению долгосрочной задолженности над краткосрочной. Но при достаточном размере собственного капитала и резервов такое отклонение не повлияет на финансовую устойчивость предприятия.

Величина краткосрочных обязательств, которая на конец 2016 г. составила

3 502 тыс.р. увеличилась на 110,1%, что в абсолютном выражении составило 3 855 тыс.р. и на конец 2017 г. ее величина стала 7 357 тыс.р.

На начало 2016 г. заемные средства составили 6 302 тыс.р., и к концу 2016 г. произошло снижение на всю сумму задолженности (6 302 тыс.р.), что в процентном соотношении составило -100,0%, и установилось на уровне 0 тыс.р. Последующая динамика данной статьи не наблюдалась. Таким образом, динамику за анализируемый период структуры пассивов можно назвать положительной.

Проведя анализ финансового состояния ООО «Гостиница Экватор», было отмечено увеличение дебиторской задолженности, темп прироста составил 75,2%. Увеличение дебиторской задолженности означает рост непогашения задолженности. Чтобы определить средний период погашения дебиторской задолженности проведем характеристику показателей оборачиваемости дебиторской задолженности в ООО «Гостиница Экватор» 2015-2017гг. представленный в Таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика показателей оборачиваемости дебиторской задолженности в ООО «Гостиница Экватор» 2016-2017 гг.

Показатель	Период		Изменение (+/-) 2017/2017 гг.
	2016 г.	2017 г.	
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов в год	3,2744	2,5721	-0,7023
Период погашения дебиторской задолженности, дней	110	140	30
Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств, %	90,7	76,8	-13,9

Источник: [37].

Из данных Таблицы 2 видно, что на конец исследуемого периода 2017 г. оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшилась на 0,7023 оборота, что негативно влияет на ликвидность и платежеспособность ООО «Гостиница Экватор». Наблюдается увеличение периода погашения дебиторской задолженности на 30 дней. Данное явление считается отрицательным, т.к. увеличение срока погашения задолженности приводит к уменьшению оборотных активов и увеличению заемных средств организации.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов на конец 2017г. уменьшилась на 13,9% и составляет 76,8%.

В Таблице 3 проведем анализ динамики финансовых результатов ООО «Гостиница Экватор» за 2015-2017гг.

Таблица 3 – Анализ основных финансовых результатов деятельности ООО «Гостиница Экватор» 2015-2017 гг.

Показатель	Период			Изменения (+/-)			
	2015 г., тыс.р.	2016 г., тыс.р.	2017 г., тыс.р.	2016/2015 гг.		2017/2016 гг.	
				В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>							
Выручка	49 222	66 590	95 777	17 368	26,1	29 187	30,5
Себестоимость продаж	41 588	40 644	70 904	-944	-2,3	30 260	42,7
Валовая прибыль (убыток)	7 634	25 946	24 873	18 312	70,6	-1 073	-4,3
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Управленческие расходы	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Прибыль (убыток) от продаж	7 634	25 946	24 873	18 312	70,6	-1 073	-4,3
<b>Прочие доходы и расходы</b>							
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Проценты к получению	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Проценты к уплате	0	288	0,0	288	100,0	-288	-100,0
Прочие доходы	675	517	701	-158	-30,6	184	26,2
Прочие расходы	2 531	1 929	1 413	-602	-31,2	-516	-36,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 778	24 306	24 161,0	18 528	76,2	-145	-0,6
Текущий налог на прибыль в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	905	3 166	2 367,0	2261,0	71,4	-799	-33,8
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Чистая прибыль (убыток)	4 873	21 140	21 794	16 267	76,9	654	3,0

Источник: [37].

Из анализа, представленного в Таблице 3, можно сделать вывод, что к концу 2017 г. прибыль от продаж уменьшилась на 1 073 тыс.р. и ее величина составила 24 873 тыс.р. Темп прироста составил -4,3%. Данное уменьшение зависит от увеличения себестоимости, значение которой увеличилось к концу 2017 г. на 30 260 тыс.р. Темп прироста составил 42,7%.

Чистая прибыль к концу 2017 г. увеличилась на 654 тыс.р. и составила

21 794 тыс.р.. Темп прироста составил 3,0%. Данное увеличение можно считать небольшим из-за убыточности прочей деятельности и быстрого темпа прироста себестоимости по сравнению с темпом прироста выручки от продаж.

Анализ финансовой устойчивости проводится для того, чтобы узнать насколько правильно управляет предприятие собственными и заемными средствами. Главное чтобы структура заемных и собственных средств по всем параметрам отвечали целям развития предприятия, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к нехватке денежных средств, то есть предприятие будет неплатежеспособным и не сможет рассчитаться по своим обязательствам [29].

Финансовую устойчивость можно разделить на 4 типа [26]:

Первый тип (абсолютная финансовая устойчивость). Тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов, отсутствием платежей и причин их возникновения, отсутствием нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины. Данный тип можно представить в виде следующей формулы:

$$MI = (1, 1, 1), \text{ т. е. } \Delta COC > 0; \Delta CДИ > 0; \Delta OИЗ > 0, \quad (1)$$

где  $MI$  – трехфакторная модель финансовой устойчивости ( $\Delta COC$ ;  $\Delta CДИ$ ;  $\Delta OИЗ$ );

$\Delta COC$  – излишек (недостаток) собственных оборотных средств;

$\Delta CДИ$  – излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных средств;

$\Delta OИЗ$  – излишек (недостаток) общей величины основных источников покрытия запасов.

Второй тип (нормальная финансовая устойчивость). Предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. можно выразить следующим образом:

$$M2 = (0, 1, 1), \text{ т. е. } \Delta COC < 0; \Delta CДИ > 0; \Delta OИЗ > 0, \quad (2)$$

где  $M1$  –трехфакторная модель финансовой устойчивости ( $\Delta COC$ ;  $\Delta CДИ$ ;  $\Delta OИЗ$ );

$\Delta COC$  – излишек (недостаток) собственных оборотных средств;

$\Delta CДИ$  – излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных средств;

$\Delta OИЗ$  – излишек (недостаток) общей величины основных источников покрытия запасов.

Третий тип (неустойчивое финансовое состояние) характеризуется нарушением платежеспособности. Данный тип устанавливают по формуле:

$$M3 = (0, 0, 1), \text{ т. е. } \Delta COC < 0; \Delta CДИ < 0; \Delta OИЗ > 0, \quad (3)$$

где  $M1$  –трехфакторная модель финансовой устойчивости ( $\Delta COC$ ;  $\Delta CДИ$ ;  $\Delta OИЗ$ );

$\Delta COC$  – излишек (недостаток) собственных оборотных средств;

$\Delta CДИ$  – излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных средств;

$\Delta OИЗ$  – излишек (недостаток) общей величины основных источников покрытия запасов.

Четвертый тип (кризисное финансовое состояние). При данном типе финансовой устойчивости предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства не покрывают его кредиторской задолженности и просроченных ссуд. Данный тип можно представить в следующем виде:

$$M4 = (0, 0, 0), \text{ т. е. } \Delta COC < 0; \Delta CДИ < 0; \Delta OИЗ < 0, \quad (4)$$

где  $M1$  –трехфакторная модель финансовой устойчивости ( $\Delta COC$ ;  $\Delta CДИ$ ;  $\Delta OИЗ$ );

$\Delta COC$  – излишек (недостаток) собственных оборотных средств;



$\Delta СДИ$  – излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных средств;

$\Delta ОИЗ$  – излишек (недостаток) общей величины основных источников покрытия запасов.

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «Гостиница Экватор» за 2015 – 2016 гг. представлен в Таблице 4.

Таблица 4 – Анализ абсолютной финансовой устойчивости ООО «Гостиница Экватор» 2015-2017 гг.

Показатель	Период			Изменения (+/-)			
	2015 г., тыс.р.	2016 г., тыс.р.	2017 г., тыс.р.	2016/2015 гг.		2017/2016 гг.	
				В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
1 Собственный капитал	5 087	26 227	45 917	21 140	80,6	19 690	75,1
2 Внеоборотные активы	378	1 173	9 461	795	67,8	8 288	706,6
3 Наличие собственных оборотных средств (1-2)	4 709	25 054	36 456	20 345	81,2	11 402	45,5
4 Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0
5 Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (3+4)	4 709	25 054	36 456	20 345	81,2	11 402	45,5
6 Краткосрочные кредиты и заемные средства	11 947	3 502	7 357	-8 445	-100,0	3 855	0,0
7 Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (5+6)	16 656	28 556	43 813	11 900	41,7	15 257	53,4
8 Общая величина запасов и затрат (3+6)	16 656	28 556	43 813	11 900	41,7	15 257	53,4
9 Излишек или недостаток собственных оборотных средств (3-8), $\Delta ССОС$	-11 947	-3 502	-7 357	8 445	-241,0	-3 855	52,0
10 Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (5-8), $\Delta СДИ$	-11 947	-3 502	-7 357	8 445	-241,0	-3 855	52,0
11 Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат (7-8), $\Delta ОИЗ$	0	0	0	0	0	0	0
12 Трехфакторная модель финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние	-	-	-	-

Источник: [37].

Как видно из Таблицы 4 на начало 2016 г., и на конец 2017 г. финансовую устойчивость ООО «Гостиница Экватор» по 3-х комплексному показателю можно охарактеризовать как «неустойчивое финансовое состояние». В большей степени такое состояние связано с превышением краткосрочных пассивов над долгосрочными. Также негативное влияние на финансовую устойчивость оказывает увеличение кредиторской задолженности. Гостинице «Экватор» необходимо стремиться к превышению долгосрочных обязательств над краткосрочными либо увеличивать долю собственного капитала и резервов, а также уменьшать долю кредиторской задолженности.

Характеристика показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлена в Таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика показателей финансовой устойчивости по относительным показателям 2015-2017 гг.

Показатель	Период		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент автономии (финансовой независимости, концентрации собственного капитала в активах)	0,9778	0,9605	0,8292
Коэффициент задолженности (Кз) или финансовой зависимости	0,9579	0,8060	0,4538
Коэффициент финансирования (Кфин)	2,8896	2,2399	1,7295
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ко)	0,1172	0,5201	0,3074
Коэффициент маневренности	9,3818	9,3040	7,6892
Коэффициент постоянного актива (Кпа)	0,9778	0,9605	0,8292
Коэффициент финансовой напряженности (Кф напр)	0,9579	0,8060	0,4538
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кдп зс)	2,8896	2,2399	1,7295
Коэффициент соотношения мобильных и им мобилизованных активов (Кс)	0,1172	0,5201	0,3074
Коэффициент имущества производственного назначения (Кипн)	9,3818	9,3040	7,6892

Источник: [37].

По характеристике показателей финансовой устойчивости по относительным показателям, представленному в Таблице 5, можно сделать вывод, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с

базовым периодом ситуация на ООО «Гостиница Экватор» в целом улучшилась.

Коэффициент автономии на конец 2016 г. составил 0,96 и на конец 2017 г. произошло незначительное его уменьшение на 0,13, что составило 0,83. Это выше нормативного значения 0,5, превышение можно характеризовать финансовой независимостью предприятия от внешних источников.

Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) за исследуемый период снизился и на конец 2017 г. составил 0,15. Значение не должно превышать 1. Чем больше значение, тем больше становится зависимость предприятия от заемных средств. Гостинице «Экватор» такое положение не грозит.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2016 г. составил 24,34 и на конец 2017 г. снизился на 19,49 и составил 4,85. Данный коэффициент определяется как отношение оборотных активов к внеоборотным активам. Нормативное значение индивидуально для каждого предприятия, но при равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Коэффициент маневренности на конец 2016 г. составил 0,96, на конец 2017 г. снизился на 0,17 и составил 0,79, что выше нормативного значения 0,5. Данный коэффициент показывает какая доля собственных средств находится в общей величине собственных средств. За весь исследуемый период значение данного коэффициента в основном превышает нормативное значение. Нормативное значение зависит от характера деятельности предприятия [22].

Коэффициент имущества производственного назначения на конец 2016 г. составил 0,09 и на конец 2017 г. составил 0,29, что ниже нормативного значения 0,5. Это значит, что гостинице необходимо использовать собственные средства или привлекать заемные для пополнения имущества.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие имеет излишек собственных средств для формирования запасов и затрат, как показал анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении.

Сделав характеристику показателей финансовой устойчивости по относительным показателям, можно сказать, что в основном большинство показателей превышают нормативные значения. Превышение краткосрочных пассивов над долгосрочными пассивами и увеличение кредиторской задолженности характеризует финансовое положение предприятия как неустойчивое, несмотря на то, что у предприятия в обороте больше собственных средств, чем заемных, предприятию необходимо увеличивать долю собственных средств, чтобы улучшить финансовую устойчивость.

Анализ ликвидности предприятия – способность компании рассчитаться по всем обязательствам за счет собственных средств [10]. Расчет представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Анализ ликвидности баланса ООО «Гостиница Экватор» 2015-2017 гг.

Показатель	Период			Изменения (+/-)	
	2015 г., тыс.р.	2016 г., тыс.р.	2017 г., тыс.р.	2016/2015 гг., тыс.р.	2017/2016 гг., тыс.р.
Группировка активов (А)					
А1 (Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения)	1 875	1 300	4 102	-575	2 802
А2 (Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы)	14 781	25 892	35 258	11 111	9 366
А3 (Запасы, НДС)	0	1 364	6 557	1 364	5 193
А4 (Внеоборотные активы)	378	1 173	9 461	795	8 288
Группировка пассивов (П)					
П1 (Кредиторская задолженность)	5 645	3 502	7 357	-2143	3 855
П2 (Краткосрочные кредиты и займы)	6 302	0	0	0	0
П3 (Долгосрочные обязательства)	0	0	0	0	0
П4 (Собственный капитал)	5 087	26 227	45 917	21 140	19 690

Источник: [37].

Условия абсолютной ликвидности [32]:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4, \quad (5)$$

где  $A1$  – наиболее ликвидные активы;

$A2$  – быстро реализуемые активы;

$A3$  – медленно реализуемые активы;

$A4$  – трудно реализуемые активы;

П1 – наиболее срочные обязательства;

П2 – краткосрочные пассивы;

П3 – долгосрочные пассивы;

П4 – постоянные пассивы.

Таблица 7 – Соотношение по группам пассивов и активов

Анализ ликвидности баланса 2015 г.					
Группа актива	Тыс. р.	Неравенство	Тыс. р.	Группа пассива	Изменения (+/-), тыс.р.
A1	1 875	<	5 645	П1	-3 770
A2	14 781	>	6 302	П2	8 479
A3	0	=	0	П3	0
A4	378	<	5 087	П4	-4 709
Анализ ликвидности баланса 2016 г.					
Группа актива	Тыс. р.	Неравенство	Тыс. р.	Группа пассива	Изменения (+/-), тыс.р.
A1	1 300	<	3 502	П1	-2 202
A2	25 892	>	0	П2	25 892
A3	1 364	>	0	П3	1 364
A4	1 173	<	26 227	П4	-25 054
Анализ ликвидности баланса 2017 г.					
Группа актива	Тыс. р.	Неравенство	Тыс. р.	Группа пассива	Изменения (+/-), тыс.р.
A1	4 102	<	7 357	П1	-3 255
A2	35 258	>	0	П2	35 258
A3	6 557	>	0	П3	6 557
A4	9 461	<	45 917	П4	- 36 456

Источник: [37].

По данным Таблиц 6 и 7 можно сделать вывод, что в течение 2015-2017 гг. баланс гостиницы «Экватор» не является абсолютно ликвидным, поскольку ни в одном из анализируемых периодов не выполняется первое неравенство ликвидности баланса. Сумма наиболее срочных обязательств превышает сумму наиболее ликвидных активов, а это в свою очередь свидетельствует о неплатежеспособности организации на момент составления баланса. Это значит, что у гостиницы «Экватор» недостаточно денежных средств для покрытия кредиторской задолженности, платежный недостаток на конец исследуемого периода составляет 3 255 тыс.р. В этом случае в качестве резерва могут использоваться быстрореализуемые активы группы А2, но для обращения их в денежные средства требуется дополнительное время.

Второе неравенство выполняется. Сумма быстро реализуемых активов за весь исследуемый период значительно выше суммы краткосрочных обязательств.

Платежный излишек возникает из-за превышения дебиторской задолженности над краткосрочной кредиторской задолженностью и составляет на конец 2017 г. 35 258 тыс.р.

Третье неравенство также выполняется во всех анализируемых периодах, это говорит о том, что предприятие имеет перспективную ликвидность. Медленно реализуемые активы значительно превышают размер долгосрочных обязательств. Это означает, что предприятие обладает перспективной ликвидностью, платежный излишек на конец 2017 г. составляет 6 557 тыс.р. Однако данный излишек, из-за своей низкой ликвидности, не может покрыть краткосрочные обязательства.

Выполнение четвертого неравенства является одним из условий финансовой устойчивости организации – наличие собственных оборотных средств для финансирования текущей деятельности [32]. Поскольку одно неравенство из четырех не выполняется, то ликвидность баланса предприятия не является абсолютной. Характеристика относительных показателей ликвидности баланса за 2015 - 2017 гг. представлена в Таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика показателей ликвидности ООО «Гостиница Экватор» 2015 - 2017 гг.

Показатель	Период			Изменения (+/-)	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015 гг.	2017/2016 гг.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,3315	0,3774	0,5696	0,0459	0,1922
Коэффициент быстрой ликвидности	2,9541	7,7662	5,3561	4,8121	-2,4101
Коэффициент текущей ликвидности	2,9533	8,1532	6,2407	5,1999	-1,9125
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,2856	0,8822	0,7954	0,5966	-0,0868
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,9312	0,9601	0,7931	0,0289	-0,1670
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	2,1374	3,8444	2,3443	1,7070	-1,5001

Источник: [37].

Из Таблицы 8 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2016 г. находится выше нормативного значения 0,2, как и на конец 2017 г., что говорит о том, что предприятие сможет своевременно погасить наиболее срочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

На начало анализируемого периода – на 2015 г. значение показателя быстрой ликвидности составило 2,9541, что выше нормативного значения 0,6-0,8. На конец исследуемого периода – на 2017 г. значение показателя увеличилось и составило 5,3561, что можно рассматривать как положительную тенденцию. Значит у предприятия есть возможность погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов.

На начало исследуемого периода – на 2015 г. значение показателя текущей ликвидности составило 2,9533. на конец 2017 г. значение показателя возросло и составило 6,2407. На конец 2017 г. показатель текущей ликвидности находится выше нормативного значения 2,0, следовательно, предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и может своевременно погасить срочные обязательства. Но поскольку значение коэффициента на конец 2017 г. в 2 раза больше нормативного значения, то предприятие недостаточно активно использует оборотные средства. Для этого необходимо улучшить доступ к краткосрочному кредитованию, работать с дебиторской задолженностью, увеличивать оборачиваемость запасов.

На начало анализируемого периода – на 2015 г. коэффициент маневренности собственных оборотных средств составляет 0,9312, что выше нормативного значения 0,3-0,6. На конец исследуемого периода – на 2017 г. значение показателя уменьшилось и составило 0,7954, что также выше нормативного значения. Показатель утраты платежеспособности говорит о том, есть ли возможность у предприятия в ближайшие 6 месяцев утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности [10]. На конец 2017 г. значение показателя установилось на уровне 2,3443, это выше нормативного значения 1, поэтому можно сказать, что в ближайшие 6 месяцев предприятие не утратит свою платежеспособность.

Проведя анализ ликвидности баланса ООО «Гостиница Экватор» можно сделать следующие выводы:

1. Баланс предприятия не является абсолютно ликвидным.
2. Относительные коэффициенты ликвидности в основном находятся в пределах нормативных значений, это значит, что предприятие обладает достаточной платежеспособностью.

## **2.2 Основные направления формирования антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор»**

На основании проведенного анализа финансового состояния ООО «Гостиница Экватор» можно сделать следующие выводы:

1. Баланс ООО «Гостиница Экватор» не является абсолютно ликвидным, но при этом предприятие обладает достаточной платежеспособностью.
2. Финансовое состояние ООО «Гостиница Экватор» можно охарактеризовать как неустойчивое.

Неустойчивое финансовое состояние – причина появления кризиса, симптомы – увеличение кредиторской и дебиторской задолженности; превышение краткосрочных обязательств над долгосрочными.

Поскольку в гостинице «Экватор» отсутствует антикризисный отдел (т.к. предприятие имеет небольшие размеры и персонал гостиницы насчитывает 90 человек), то для предотвращения появления кризисных ситуаций на предприятии необходимо сформировать профессиональную антикризисную команду.

Антикризисная команда – это профессиональный состав административных и операционных руководителей, готовых к сотрудничеству и взаимодействию друг с другом, объединенных общей целью и интересами, связанными с выживанием, оздоровлением и развитием гостиницы [16].

Как правило, в состав антикризисной команды входят: директор, главный бухгалтер, финансовый директор. Они организуют совещания, «мозговые штурмы» по вопросам нейтрализации негативных последствий кризиса и работе гостиницы в период кризиса.



Реализация антикризисной финансовой политики на предприятии всегда должна сопровождаться повышением эффективности управления – ростом его потенциала, возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования [17].

Формирование антикризисной финансовой политики выполняется в следующем порядке [15]:

Первый этап анализ финансового состояния, определение «кризисного поля». Этап включает:

1. Формирование системы «индикаторов кризисного развития» показателей, отражающих симптомы предкризисного финансового состояния.

2. Определение периодичности наблюдения показателей «индикаторов кризисного развития».

3. Определение размера отклонений фактических значений показателей «индикаторов кризисного развития» от нормативных.

4. Анализ отклонений показателей (степень, причины отклонения, возможное влияние отклонений на результаты финансовой деятельности);

5. Диагностика характера развития финансового состояния («нормальное», «предкризисное», «кризисное»).

6. Определение степени воздействия финансового кризиса на финансовую деятельность («легкий», «глубокий», «катастрофический»).

В рамках первого этапа проведен анализ финансового состояния ООО «Гостиница Экватор», определено «кризисное поле» – нарушение ликвидности баланса, нарушение финансовой устойчивости. Исходя из этого была сформирована система «индикаторов кризисного развития», определены размеры отклонений фактических значений показателей «индикаторов кризисного развития» от нормативных, также проведен анализ отклонений показателей (степень, причины отклонения, возможное влияние отклонений на результаты финансовой деятельности). Анализ финансового состояния диагностировал на предприятии предкризисное состояние. Степень воздействия

финансового кризиса на финансовую деятельность – «легкий» финансовый кризис.

Второй этап оценка потенциальных возможностей предприятия по преодолению финансового кризиса. Этап включает:

1. Оценку объема чистого денежного потока (степень достаточности для преодоления финансового кризиса).

2. Определение возможных альтернативных внешних источников формирования финансовых ресурсов.

В рамках данного этапа определен чистый денежный поток ООО «Гостиница Экватор» и возможные внешние источники формирования финансовых ресурсов. На конец 2017г. чистый денежный поток составляет 21 794 тыс.р. Внешние источники формирования финансовых ресурсов включают в себя привлеченные и заемные ресурсы.

Третий этап выбор направлений финансовой стабилизации. В рамках третьего этапа на основании финансового анализа ООО «Гостиница Экватор» предложено использовать оперативный механизм финансовой стабилизации.

Поскольку цель данного механизма устранение текущей неплатежеспособности, т.е объем поступления денежных средств предприятия должен превысить объем неотложных финансовых обязательств в предстоящем периоде. Использование данного механизма финансовой стабилизации обеспечит рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде. Оперативный механизм направлен на обеспечение ускоренной ликвидности оборотных активов и ускоренного сокращения размера краткосрочных финансовых обязательств.

Следующие этапы формирования антикризисной финансовой политики относятся к разработке превентивных антикризисных мероприятий. Этапы рассмотрены в следующем разделе.

### **2.3 Разработка мероприятий по развитию антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор»**

Четвертый этап формирования антикризисной финансовой политики заключается в разработке системы превентивных антикризисных мероприятий. В рамках данного этапа, на основании финансового состояния, в целях улучшения финансового положения гостиницы «Экватор» предлагается проведение следующих антикризисных мероприятий:

Мероприятие 1. Повышение ликвидности активов. Это процесс изменения структуры оборотного капитала гостиницы через воздействие на отдельные финансовые потоки с целью обеспечения роста положительного денежного потока за счет перевода низколиквидных активов в высоколиквидные.

Мероприятия по повышению ликвидности активов предусматривают сокращение дебиторской задолженности предприятия ООО «Гостиница Экватор», которая на данный момент составляет 35 258 тыс.р. и 76,8 % от общего объема оборотных активов.

Проведя анализ ликвидности баланса, был сделан вывод, что баланс не является абсолютно ликвидным, поскольку имеется нарушение первого условия абсолютной ликвидности  $A1 \geq П1$  [32].

На данный момент неравенство имеет вид  $A1$  (4 102 тыс.р.) <  $П1$  (7 357 тыс.р.). Недостаток на конец исследуемого периода составляет 3 255 тыс.р., значит для восстановления наиболее ликвидных активов необходимо сократить дебиторскую задолженность не меньше чем на 3 255 тыс.р.

Одним из способов оптимизации дебиторской задолженности является факторинг, который в целом оценивается как эффективный инструмент финансового менеджмента, владение которым позволяет ускорить оборачиваемость всех основных показателей и улучшить итоговые финансовые результаты [26].

Факторинг – это комплекс услуг, включающий в себя финансирование под уступку дебиторской задолженности, управление и сбор дебиторской

задолженности клиентов, контроль своевременности оплаты за оказанные услуги, а также покрытие риска неплатежа от дебиторов [1].

Факторинг не является заменой или альтернативой кредита, т.к. преследует отличные от кредита цели: пополнение оборотного капитала, сокращение дебиторской задолженности. Факторинг не увеличивает кредиторскую задолженность и не ухудшает структуру баланса, что характеризует эффективность предложенного мероприятия.

Лидерами рынка услуг факторинга по данным «Ассоциации факторинговых компаний» на 01.01.2018 г. являются [39]:

1. «ВТБ 24».
2. «Альфа-Банк».
3. «Промсвязьбанк».
4. «Сбербанк».

Услугу факторинга в городе Владивостоке предоставляют все вышеперечисленные банки. Для определения условий предоставления факторинга было проведено исследование. В результате исследования было выяснено:

- «ВТБ 24» и «Сбербанк» предоставляет услуги факторинга исключительно крупным компаниям. Размер выручки должен составлять не менее 300 млн. р.;
- «Альфа-Банк» предоставляет услуги факторинга при выручке более 100 млн.р.;
- «Промсвязьбанк» не предъявляет требований по предельному размеру выручки.

Поскольку выручка ООО «Гостиница Экватор» на конец 2017г. составляет 95 777 тыс.р., то по условиям предоставления факторинга наиболее подходит «Промсвязьбанк».

«Промсвязьбанк» предлагает услуги факторинга с правом регресса и без права регресса. Более подробно рассмотрим данные условия в Таблице 9.

Таблица 9 – Условия предоставления факторинга банком «Промсвязьбанк»

Факторинг с правом регресса	Факторинг без права регресса
<ul style="list-style-type: none"> <li>– предмет договора факторинга – уступка денежного требования за оказанные услуги сторонним организациям;</li> <li>– финансирование до 95%, 5% резерв от суммы факторинговой операции выплачивается после исполнения должником своих обязательств;</li> <li>– в случае неоплаты суммы долга дебиторами, предприятие обязано исполнить денежное требование за дебитора не позднее 45 дней после окончания отсрочки по договору;</li> <li>– комиссия за предоставление услуг 18% годовых от суммы факторинговой операции;</li> <li>– срок заключения договора до 120 дней.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предмет договора факторинга – уступка денежного требования за оказанные услуги сторонним организациям;</li> <li>– финансирование до 90%, 10% резерв от суммы факторинговой операции выплачивается после исполнения должником своих обязательств;</li> <li>– в случае неоплаты суммы долга дебиторами, резерв от суммы факторинговой операции не выплачивается;</li> <li>– комиссия за предоставление услуг 18% годовых от суммы факторинговой операции;</li> <li>– страховая премия 5% от суммы факторинговой операции;</li> <li>– срок заключения договора до 120 дней.</li> </ul>

Источник: [40].

Из данных Таблицы 9 можно сказать, что по договору факторинга с правом регресса полную ответственность за невыполнение обязанностей должника по оплате его счетов несет предприятие. Факторинг с правом регресса является выгодным для предприятий с надежными и проверенными дебиторами. При заключении договора факторинга без права регресса банк выступает в роли гаранта сделки по оплате дебиторской задолженности. В случае невыполнения дебиторами своих обязательств, ответственность несет банк. Факторинг без права регресса будет стоить предприятию дороже, однако он представляет собой проверенный метод организации бизнеса без доли риска в современных кризисных условиях [39].

Проведем дополнительные расчеты и определим, какие условия предоставления факторинга банком «Промсвязьбанк» являются наиболее выгодными для гостиницы «Экватор».

Договор факторинга с правом регресса будет включать следующие условия:

1. Определение суммы уступаемого денежного требования. Сумма уступаемого денежного требования будет состоять из:

а) суммы необходимой для восстановления наиболее ликвидных активов – 3 255 тыс. р.;

б) комиссии за предоставленные услуги (18% от суммы факторинговой операции) – 195 тыс. р.;

в) резерва, который выплачивается после исполнения должником своих обязательств (5% от суммы факторинговой операции) – 163 тыс.р.

Общая сумма уступаемого денежного требования – 3 613 тыс.р. из них оплата за услуги банка составят 193 тыс.р.

2. Полученный аванс 95% от суммы операции, 5 % резерв от суммы факторинговой операции (резервную сумму банк возвращает после того, как дебиторы погасят весь долг).

3. Срок заключения договора факторинга – 4 мес.

4. Предмет договора факторинга – уступка денежного требования за оказанные услуги сторонним организациям.

Договор факторинга без права регресса будет включать следующие условия:

1. Определение суммы уступаемого денежного требования. Сумма уступаемого денежного требования будет состоять из:

а) суммы необходимой для восстановления наиболее ликвидных активов – 3 255 тыс. р.;

б) комиссии за предоставленные услуги (18% от суммы факторинговой операции) – 193 тыс. р.;

в) резерва, который выплачивается после исполнения должником своих обязательств (10% от суммы факторинговой операции) – 326 тыс.р.

г) страховой премии (5% от суммы факторинговой операции) – 163 тыс.р.

Общая сумма уступаемого денежного требования – 3 937 тыс.р. из них оплата за услуги банка составят 356 тыс.р.

2. Полученный аванс 90% от суммы операции, 10 % резерв от суммы факторинговой операции (резервную сумму банк возвращает после того, как дебиторы погасят весь долг).

3. Срок заключения договора факторинга – 4 мес.

4. Предмет договора факторинга – уступка денежного требования за оказанные услуги сторонним организациям.

Наиболее выгодными условиями предоставления факторинга банком «Промсвязьбанк» является заключение договора факторинга с правом регресса. Преимущество заключается в большем проценте финансирования (95% > 90%) и меньшей суммой оплаты за услуги банка (193 тыс.р < 356 тыс.р), также факторинг с правом регресса является выгодным для ООО «Гостиница Экватор», поскольку предприятие работает с надежными и проверенными дебиторами.

Исходя из наиболее выгодных условий, предложим для ООО «Гостиница Экватор» заключение договора факторинга с правом регресса.

Сумма уменьшения дебиторской задолженности при заключении договора факторинга с правом регресса должна составить 3 613 тыс.р., что составляет 10% от общего объема дебиторской задолженности.

Прогноз состояния дебиторской задолженности при применении факторинга ООО «Гостиница Экватор» представлен в Таблице 10.

Таблица 10 – Состояние дебиторской задолженности при применении факторинга ООО «Гостиница Экватор»

Показатель	Период		Прогноз, тыс.р.
	2016 г., тыс.р.	2017 г., тыс.р.	
Дебиторская задолженность	25 892	35 258	31 645

Источник: [37].

Исходя из данных Таблицы 10, можно сказать, что использование услуги факторинга позволит сократить дебиторскую задолженность на 11,4%. Также следует учесть, что ООО «Гостиница Экватор» будет платить проценты в размере 18% в год от суммы финансирования. Таким образом, оплата за услуги банка

составят 193 тыс.р. Затраты по обслуживанию факторинга включаются в прочие краткосрочные обязательства.

Расчет финансовых результатов ООО «Гостиница Экватор» вследствие реализации предлагаемых мероприятий представлен в Таблице 11.

Таблица 11 – Анализ ликвидности баланса ООО «Гостиница Экватор» вследствие реализации предлагаемых мероприятий

Показатель	Значение		Изменение (+/-)	
	До реализации мероприятий, тыс.р.	С учетом мероприятий, тыс.р.	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
<b>Группировка активов (А)</b>				
А1 (Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения)	4 102	7 715	3 613	46,8
А3 (Запасы, НДС)	6 557	6 557	0	0,0
А4 (Внеоборотные активы)	9 461	9 461	0	0,0
<b>Группировка пассивов (П)</b>				
П1 (Кредиторская задолженность)	7 357	7 550	193	2,6
П2 (Краткосрочные кредиты и займы)	0	0	0	0,0
П3 (Долгосрочные обязательства)	0	0	0	0,0
П4 (Собственный капитал)	45 917	45 917	0	0,0

Источник: [37].

Из данных Таблицы 11, можно сделать вывод, что при сокращении дебиторской задолженности прирост денежных средств составит 3 613 тыс.р. или 46,8%.

Соответственно при увеличении группы наиболее ликвидных активов изменятся неравенства соотношения активов и пассивов. Расчет представлен в Таблице 12.



Таблица 12 – Соотношение по группам пассивов и активов вследствие реализации предлагаемых мероприятий

Анализ ликвидности баланса 2017 г., до реализации мероприятий.					
Группа актива	Тыс. р.	Неравенство	Тыс. р.	Группа пассива	Изменения (+/-), тыс.р.
A1	4 102	<	7 357	П1	-3 255
A2	35 258	>	0	П2	35 258
A3	6 557	>	0	П3	6 557
A4	9 461	<	45 917	П4	- 36 456
Анализ ликвидности баланса 2017 г., после реализации мероприятий.					
Группа актива	Тыс. р.	Неравенство	Тыс. р.	Группа пассива	Изменения (+/-), тыс.р.
A1	7 715	>	7 550	П1	165
A2	35 258	>	0	П2	35 258
A3	6 557	>	0	П3	6 557
A4	9 461	<	45 917	П4	- 36 456

Источник: [37].

Как видно из Таблицы 12, неравенство первой группы активов и пассивов поменяло значение. Платежный недостаток наиболее ликвидных активов до реализации мероприятий составлял 3 255 тыс.р. После реализации предлагаемых мероприятий составляет 165 тыс.р. Это значит, что после проведенных мероприятий ликвидность баланса можно назвать абсолютной.

Проведем оценку оборачиваемости дебиторской задолженности с учетом предлагаемых мероприятий. Расчеты представлены в Таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика показателей оборачиваемости дебиторской задолженности с учетом предлагаемых мероприятий

Показатель	Значение		Изменение (+/-)
	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов в год	2,5721	3,3498	0,7777
Период погашения дебиторской задолженности, дней	140	107	-33
Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств, %	76,8	68,1	-8,17

Источник: [37].

Проведя анализ оборачиваемости дебиторской задолженности, представленный в Таблице 13, можно сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий. Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась на 0,7777 оборота, в результате этого уменьшился период погашения дебиторской задолженности на 33 дня, что является положительной тенденцией, т.к. уменьшение срока погашения задолженности приводит к улучшению эффективности деятельности предприятия. Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов после реализации мероприятий уменьшилась на 8,17% и составляет 68,1%.

Вопрос существующих долгов является только частью решения проблемы дебиторской задолженности, так как без корректировки своей кредитной политики гостиница может столкнуться вновь с ростом задолженности через некоторое время. Это особенно актуально в период кризиса, когда возрастают риски просрочек и невозврата долгов. Для корректировки кредитной политики гостинице «Экватор» рекомендуется предоставлять кредитные линии только надежным и проверенным стратегическим партнерам, приносящим значительный доход гостинице.

Мероприятие по сокращению дебиторской задолженности улучшило ликвидность баланса ООО «Гостиница Экватор», но не привело к изменениям состоянии финансовой устойчивости. Поэтому для улучшения финансовой устойчивости необходимо проведение второго мероприятия.

Мероприятие 2. Реструктуризация кредиторской задолженности.

В целях улучшения финансовой устойчивости гостинице «Экватор» необходимо провести реструктуризацию кредиторской задолженности. Данное мероприятие можно осуществить путем соглашения сторон об изменении соответствующих договоров и переноса сроков платежей на период более 12 месяцев. Для реализации данного мероприятия в Таблице 14 более подробно рассмотрим состав, структуру и динамику кредиторской задолженности.

Таблица 14 – Состав, структура и динамика кредиторской задолженности ООО «Гостиница Экватор» 2016-2017 гг.

Виды кредиторской задолженности	Период	Удельный вес, %	Период	Удельный вес, %	Изменение (+/-) 2016/2017 гг.	
	2016 г., тыс.р.		2017 г., тыс.р.		В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1389	52,7	3879	39,7	2490	64,2
Авансы полученные	687	13,6	997	19,6	310	31,1
Расчеты по налогам и сборам	978	27,3	2005	27,9	1027	51,2
Расчеты по социальному страхованию	124	2,0	146	3,5	22	15,1
Расчеты по оплате труда	260	3,5	260	7,4	0	0,0
Расчеты с подотчетными лицами	62	0,9	66	1,8	4	6,1
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	2	0,1	4	0,1	2	50,0
Итого кредиторская задолженность	3502	100,0	7357	100,0	3855	52,4

Источник: [37].

По данным Таблицы 14 видно, что наибольший удельный вес занимает статья «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» на начало 2017 г. 39,7% и на конец 2017 г. 52,7%. Наименьший удельный вес занимает статья «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» на начало 2017 г. 0,1% и на конец 2017 г. 0,1%. Для оценки оборачиваемости кредиторской задолженности проведем дополнительные расчеты. Расчеты представлены в Таблице 15.

Таблица 15 – Характеристика показателей оборачиваемости кредиторской задолженности в ООО «Гостиница Экватор» 2016-2017 гг.

Показатель	Период		Изменение (+/-) 2017/2016 гг.
	2016 г.	2017 г.	
Оборачиваемость кредиторской задолженности, оборотов в год	14,5599	17,6401	3,0801
Период погашения кредиторской задолженности, дней	25	20	-5
Доля кредиторской задолженности в общем объеме текущих пассивов, %	6,3	13,3	7,0

Источник: [37].

Исходя из данных Таблицы 15, можно сделать вывод, что оборачиваемость кредиторской задолженности на конец 2017 г. увеличилась на 3,0801 и составила 17,6401, что характеризуется увеличением скорости оплаты задолженности предприятия. Данное увеличение подтверждается сокращением периода погашения кредиторской задолженности на 5 дней. Доля кредиторской задолженности в текущих пассивах на конец исследуемого периода составляет 13,3%.

Основываясь на опыте прошлых лет гостиницы «Экватор», решение проблемы недостаточности денежных средств для погашения задолженности может заключаться в привлечении долгосрочного кредита. Для улучшения финансового состояния ООО «Гостиница Экватор», в расчетах реализации второго мероприятия будем учитывать результаты реализации первого мероприятия.

Сумма кредиторской задолженности на конец 2017 г. составляет 7 357 тыс.р. С учетом проведения первого мероприятия сумма кредиторской задолженности увеличится на 165 тыс.р. и составит 7 550 тыс.р. Поскольку гостиница «Экватор» обслуживается в банке «ВТБ 24», банк предоставляет наиболее выгодные условия оформления кредита. Для полного погашения кредиторской задолженности предлагаем взять кредит в банке «ВТБ 24» в размере 7 550 тыс.р. на срок 36 мес. со ставкой 16% годовых, размер ежемесячного платежа аннуитентный. Предположим, что гостиница «Экватор» возьмет кредит в

начале июля 2018. Итак, проведем расчет графика кредита. Расчет представлен в Таблице 16.

Таблица 16 – График платежей

№	Дата платежа	Остаток долга после выплаты, р.	Погашение основного долга, р.	Начисленные проценты, р.	Сумма платежа, р.
1	Август 2018	7 385 231,07	164 768,93	100 666,67	265 435,60
2	Сентябрь 2018	7 218 265,22	166 965,85	98 469,75	265 435,60
3	Октябрь 2018	7 049 073,15	169 192,06	96 243,54	265 435,60
4	Ноябрь 2018	6 877 625,19	171 447,96	93 987,64	265 435,60
5	Декабрь 2018	6 703 891,26	173 733,93	91 701,67	265 435,60
...	...	...	...	...	...
35	Июнь 2021	261 943,03	258 496,41	6 939,19	265 435,60
36	Июль 2021	0,00	261 943,03	3 492,57	265 435,60
Итого			7 550 000,00	2 005 681,58	9 555 681,58

Источник: составлено автором

Как видно из данных Таблицы 16, размер ежемесячного платежа составляет 265 тыс.р., общая сумма выплат составит 9 556 тыс. р., переплата за кредит составит 2 005 тыс.р. или 26,57% от суммы кредита.

Пятый этап формирования антикризисной финансовой политики заключается в оценке эффективности системы превентивных антикризисных мероприятий. Для того, чтобы оценить эффективность проведенных мероприятий, необходимо провести их анализ. Составим прогноз динамики баланса ООО «Гостиница Экватор» после реализации двух мероприятий. Расчет представлен в Таблице 17.

Таблица 17 – Прогноз динамики баланса ООО «Гостиница Экватор» после реализации мероприятий

Показатель	Период		Изменения (+/-)	
	До реализации мероприятия, тыс.р.	После реализации мероприятий, тыс.р.	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
Внеоборотные активы	9 461	9 461	0	0,0
Запасы	6 557	6 557	0	0,0
Дебиторская задолженность	35 258	31 645	-3 613	-11,4
Денежные средства и денежные эквиваленты	4 102	7 908	3 806	48,1
<b>Баланс</b>	<b>55 378</b>	<b>55 521</b>	<b>193</b>	<b>0,3</b>

Окончание таблицы 17

Показатель	Период		Изменения (+/-)	
	До реализации мероприятия, тыс.р.	После реализации мероприятий, тыс.р.	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
Нераспределенная прибыль	48 021	48 021	0	0,0
Кредиторская задолженность	7 357	0	- 7357	-100,0
Займы и кредиты	0	7550	7550	100,0
<b>Баланс</b>	55 378	55 521	193	0,3

Источник: [37].

Исходя из данных Таблицы 17, можно сделать вывод, что после реализации мероприятий по сокращению дебиторской задолженности и реструктуризации кредиторской задолженности размер денежных средств увеличился на 3 806 тыс.р. или 48,1%. Дебиторская задолженность уменьшилась на 3 613 тыс.р или 11,4% и составила 31 645 тыс.р. Кредиторская задолженность также уменьшалась на 100%. Валюта баланса увеличилась на 0,3%. Динамику увеличения валюты баланса можно назвать положительной.

Проведем анализ финансовой устойчивости после реализации мероприятий. Расчет представлен в Таблице 18.

Таблица 18 – Анализ финансовой устойчивости после реализации мероприятия

Показатель	Период		Изменения (+/-)	
	До реализации мероприятия, тыс.р.	После реализации мероприятий, тыс.р.	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
1 Собственный капитал	45 917	45 917	0	0,0
2 Внеоборотные активы	9 461	9 461	0	0,0
3 Наличие собственных оборотных средств (1-2)	36 456	36 456	0	0,0
4 Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	7550	7 550	100,0
5 Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (3+4)	36 456	44 006	7 550	17,2
6 Краткосрочные кредиты и заемные средства	7 357	0	-7 357	-100,0
7 Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (5+6)	43 813	44 006	193	0,3
8 Общая величина запасов и затрат (3+6)	43 813	36 456	-7 357	-20,2
9 Излишек или недостаток собственных оборотных средств (3-8), ΔСОС	-7 357	0	-7 357	-100,0
10 Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (5-8), ΔСДИ	-7 357	7 550	193	2,6

Окончание таблицы 18

Показатель	Период		Изменения (+/-)	
	До реализации мероприятия, тыс.р.	После реализации мероприятий, тыс.р.	В абс. выражении, тыс.р.	Темп прироста, %
11 Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат (7-8), ΔОИЗ	0	7 550	7 550	100,0
12 Трехфакторная модель финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Нормальная финансовая устойчивость	-	-

Источник: [37].

Проведя прогнозируемый анализ трехфакторной модели, представленной в Таблице 18, финансовая устойчивость предприятия после реализации предложенных мероприятий из неустойчивого финансового состояния приняло нормальную финансовую устойчивость. Из этого следует эффективность предлагаемых мероприятий по сокращению кредиторской задолженности и реструктуризации кредиторской задолженности ООО «Гостиница Экватор». После реализации данных мероприятий также улучшаются показатели ликвидности баланса гостиницы «Экватор».

Шестой этап формирования антикризисной финансовой политики заключается в контроле результатов разработанных мероприятий. После разработки системы превентивных антикризисных мероприятий и оценки их эффективности необходим контроль за их результатами.

Контроль за результатами разработанных мероприятий возлагается на руководителя предприятия. Результаты контроля должны периодически обсуждаться с целью внесения необходимых корректив, направленных на повышение эффективности.

## Заключение

Написание выпускной квалификационной работы ставило своей целью исследование финансового состояния предприятия, определение этапов формирования антикризисной финансовой политики, а также выработку мероприятий по развитию антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор». Для достижения поставленной цели в ходе выпускной квалификационной работы были решены все поставленные задачи.

Кризис практически никогда не возникает внезапно, о приближении кризисных явлений можно заблаговременно судить по ряду сигналов, которые сопровождают деятельность предприятия на протяжении достаточно длительного времени. Если исключить внешние факторы, не зависящие от решений менеджмента, кризисы создаются ошибками в управлении, следовательно, вовремя реагируя на соответствующие сигналы, можно заранее нивелировать неблагоприятный эффект и избежать более серьезных последствий. Как правило, именно недостаток внимания к таким сигналам является главной причиной возникновения и углубления кризиса.

Наилучший способ преодоления кризисных явлений заключается в создании на предприятии антикризисной финансовой политики. В ходе исследования было выяснено, что в гостинице «Экватор» отсутствует антикризисный отдел и антикризисная финансовая политика.

Для предотвращения появления кризисных ситуаций на предприятии необходимо сформировать профессиональную антикризисную команду. С появлением антикризисной команды, предприятию необходимо сформировать антикризисную финансовую политику, которая будет заключать в себе методы предварительной диагностики угрозы банкротства и механизмы финансового оздоровления предприятия, обеспечивающие выход предприятия из кризисного состояния. Конечными целями реализации антикризисной финансовой политики является:

1. Устранение неплатёжеспособности.



2. Восстановление финансовой устойчивости.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Поскольку, проведенный анализ финансового состояния ООО «Гостиница Экватор» показал, что на сегодняшний день баланс гостиницы не является абсолютно ликвидным и финансовое положение можно охарактеризовать как неустойчивое, то для улучшения финансового состояния гостиницей были предложены собственные антикризисные меры. Они заключаются в улучшение финансового положения через повышение ликвидности активов и реструктуризацию кредиторской задолженности.

После реализации антикризисных мероприятий была проведена оценка их эффективности. По данным оценки были сделаны следующие выводы:

1. Финансовая устойчивость предприятия после реализации антикризисных мероприятий неустойчивое финансовое состояние сменилось на нормальное финансовое состояние.

2. Показатели ликвидности баланса после реализации антикризисных финансовых мероприятий улучшились. Ликвидность баланса стала абсолютной.

Рекомендации основаны на теоретических данных, которые отражены в первой главе, также вытекают из практических данных, полученных путём анализа во второй главе и находящимся между собой в логическом соответствии. Рекомендации для ООО «Гостиница Экватор», отражённые во второй главе данной выпускной квалификационной работы, носят долгосрочный характер.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая: [по состоянию на 23 мая 2018: принят ГД 24 октября 1994]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая: [по состоянию на 19 февраля 2018: принят ГД 16 июля 1998]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
3. О бухгалтерском учете, № 402-ФЗ: [по состоянию на 31 декабря 2017: принят ГД 22 ноября 2011]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью, № 14-ФЗ: [по состоянию на 23 апреля 2018: принят ГД 14 января 1998]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
5. О несостоятельности (банкротстве), № 127-ФЗ: [по состоянию на 23 апреля 2018: принят ГД 27 сентября 2002]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
6. Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации: [Постановление Правительства РФ № 1085 от 09 октября 2015]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
7. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету: [приказ Минфина России № 106н: по состоянию на 28 апреля 2017: принят ГД 06 октября 2008]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
8. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкций по его применению: [приказ Минфина России № 94н: по состоянию на 08 ноября 2010: принят 31 октября 2000]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
9. Об утверждении Методических рекомендаций по реформе [приказ Минэкономики РФ № 118: принят 01 октября 1997]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
10. Александрова, С.А. Оценка ликвидности организации // Финансы. Учет. Аудит, 2015. – № 2 (19). – 82-86 с.
11. Акимова, Е.Н., Основные направления современной антикризисной политики/ Е.Н. Акимова, К.В. Кружкова. – Москва, 2017. – 45 с.
12. Безпалов, В.В. Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения // Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции / В.В. Безпалов, Х.М. Бекулов, В.А. Бирюков. – Екатеринбург, 2016. – № 3. – 242 с.
13. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика. Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КноРус, 2016. – 304 с.
14. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Долгосрочная финансовая политика. Инвестиции. Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КноРус, 2018. – 300 с.

15. Бровко, А.С. Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. // Основы формирования финансовой политики предприятия / А.С. Бровко, Л.Ф. Дюпина, М.С. Дикунова, 2015. – № 10. – 32с.
16. Волов, А.Б. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / А.Б. Волов, В.В. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
17. Глухова, Л.В. Совершенствование подходов к антикризисному управлению предприятием // Л.В. Глухова, О.Е. Бехтина, Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева, 2016. – № 3. – 32с.
18. Зарайский, А.А. Экономика современного общества / Актуальные вопросы антикризисного управления: материалы V международной научно-практической конференции. / А.А. Зарайский, Т.В. Смирнова. – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2017. – 152 с.
19. Згонник, Л.В. Антикризисное управление / Л.В. Згонник. –М.: Дашков и К., 2015. – 240 с.
20. Иванов, В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента/ В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 161с.
21. Карпова, Е.Н. Долгосрочная финансовая политика организации / Учебное пособие / Е.Н. Карпова, О.М. Кочановская, А.М. Усенко, А.А. Коновалов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
22. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография / С.Е. Кован. –М.: ИНФА-М, 2016. – 160 с.
23. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / Л.И. Кравченко. Учебник для вузов. – Мн.: Вышш. шк., 2016. – 516 с.
24. Краснова, Н.А. Экономическое регулирование и финансы: современные направления развития/ Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции / Н.А. Краснова, Ю.О. Канаева. – Казань: НОО «Профессиональная наука», 2015. – 312 с.
25. Когднко, В.Г. Экономический анализ: теория и практика / Особенности финансовой политики компании в условиях кризиса – М.: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2016. – 352 с.
26. Лисовская, И.А. Финансовый менеджмент: полный курс МВА / И.А. Лисовская. – Москва: Рид Групп, 2016. – 352 с.
27. Машинская, И.С. Диагностика вероятности наступления кризиса предприятий: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов. –М.: ИНФА-М, 2016. – № 2 (51) – 28 с.
28. Приходько, Е.А. Краткосрочная финансовая политика / Учебное пособие / –М.: ИНФА-М, 2016. – 332 с.
29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – МН.: ИНФРА-М, 2016. – 425 с.
30. Сампиева, Л.Д. Экономика и предпринимательство // Сущность и содержание антикризисного управления предприятиями в условиях кризиса, 2015. – № 9. – 165 с.

31. Саргсян, К. С. Проблемы разработки современных направлений антикризисной политики. – М.: Институт экономики им. М. Котаняна Национальной академии наук Республики Армения (Ереван), 2016. – 115 с.
32. Толкачева, Е.Г. Показатели ликвидности и платежеспособности как основные критерии оценки финансовой устойчивости предприятия // Бухгалтерский учет и анализ. – 2015. – № 3. – 26-32 с.
33. Фурман, М. Ю. Управление предпринимательскими рисками и методы предотвращения кризисных ситуаций на предприятии // Научно-методический журнал «Концепт», 2016. – № 6. – 136-140 с.
34. Эйкен, Д.В. Антикризисный менеджмент: руководство по выживанию. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 320 с.
35. Устав ООО «Гостиница Экватор».
36. Учетная политика ООО «Гостиница Экватор».
37. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Гостиница Экватор» за 2015-2017гг.
38. Официальный сайт ООО «Гостиница Экватор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hotelequator.ru> ( дата обращения: 20.05.2018г.).
39. Официальный сайт «Ассоциация факторинговых компаний» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asfact.ru> ( дата обращения: 10.06.2018г.).
40. Официальный сайт «Промсвязьбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.psbank.ru> ( дата обращения: 10.06.2018г.).

# Приложение А



ИНН   
 КПП  Стр.

## Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность

Форма по КНД 0710096

Номер корректировки  Отчетный период (код)  Отчетный год

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности  .  .

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД  .  .

Код по ОКПО

Форма собственности (по ОКФС)

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ)

На  страницах с приложением документов или их копий на  листах

**Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:**

- 1 - руководитель  
 2 - уполномоченный представитель

(фамилия, имя, отчество\* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись Дата  .  .

МП \*\*

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

**Заполняется работником налогового органа**

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код)

на  страницах

в составе (отметить знаком V)

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 0710001 <input type="checkbox"/> | 0710002 <input type="checkbox"/> |
| 0710003 <input type="checkbox"/> | 0710004 <input type="checkbox"/> |
| 0710005 <input type="checkbox"/> | 0710006 <input type="checkbox"/> |

с приложением документов или их копий на  листах

Дата представления документа  .  .

Зарегистрирован за №

\_\_\_\_\_  
 Фамилия, И. О.\*

\_\_\_\_\_  
 Подпись

\* Отчество при наличии.  
 \*\* При наличии.

Продолжение приложения А



ИНН 2 5 4 0 1 7 0 8 4 3

КПП 2 5 4 0 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 6 9 0 0 9 1

Субъект Российской Федерации (код) 2 5

Район

Город В Л А Д И В О С Т О К Г

Населенный пункт (село, поселок и т.п.)

Улица (проспект, переулок и т.п.) Н А Б Е Р Е Ж Н А Я У Л

Номер дома (владения) 2 0

Номер корпуса (строения)

Номер офиса

Продолжение приложения А

**Бухгалтерский баланс**

на 31 декабря 2017 г.

		Коды			
		0710001			
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Гостиница Экватор"	Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	91791639		
Вид экономической деятельности	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	ИНН	2540170843		
Организационно-правовая форма / форма собственности	частная / ООО	по ОКВЭД	55.10		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКОПФ / ОКФС	65	16	
Местонахождение (адрес)	690091, Приморский край, Владивосток г, Набережная ул, дом № 20	по ОКЕИ	384		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
<b>АКТИВ</b>				
Материальные внеоборотные активы	1150	9 461	1 173	378
Запасы	1210	6 557	1 364	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 102	1 300	1 876
Финансовые и другие оборотные активы	1240	35 258	25 892	14 781
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>55 378</b>	<b>29 729</b>	<b>17 034</b>
<b>ПАССИВ</b>				
Капитал и резервы	1370	48 021	26 227	5 087
Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	6 502
Кредиторская задолженность	1520	7 357	3 502	5 445
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>55 378</b>	<b>29 729</b>	<b>17 034</b>

Руководитель  **Колитенко Виктория Эдмундасовна**  
(подпись) (расшифровка подписи)

27 марта 2018 г.

Окончание приложения А

**Отчет о финансовых  
результатах  
за Январь - Декабрь 2017 г.**

Организация	<u>Общество с ограниченной ответственностью "Гостиница Экватор"</u>	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710002		
Вид экономической деятельности	<u>Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания</u>	по ОКВЭД	31	12	2017
Организационно-правовая форма / форма собственности	<u>частная / ООО</u>	по ОКФС / ОКЕИ	91791639		
Единица измерения:	<u>в тыс. рублей</u>		2540170843		
			55.10		
			65	16	
			384		

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
Выручка	2110	95 777	66 590
Расходы по обычной деятельности	2220	(70 904)	(40 644)
Проценты к уплате	2330	-	(228)
Прочие доходы	2320	701	517
Прочие расходы	2350	(1 413)	(1 629)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(2 367)	(3 166)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>21 794</b>	<b>21 140</b>

Руководитель  (подпись) Колитенко Виктория Эдмундасовна (расшифровка подписи)

27 марта 2018 г.

Источник: [38].



**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА****Кафедра «Финансы и кредит»****ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

на выпускную квалификационную работу студентки Савош Елизаветы Андреевны  
(фамилия, имя, отчество)

по направлению 38.03.02 «Менеджмент»: «Финансовый менеджмент» группа Б1402фма

Руководитель ВКР к.т.н., доцент Лазарев Владимир Анатольевич  
(ученая степень, ученое звание, ф.и.о.)

на тему «Разработка антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор»»

Дата защиты ВКР «6» июля 2018г.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что сформированная антикризисная финансовая политика на предприятии позволяет вовремя распознать симптомы кризисных явлений, предотвратить их наступление, также преодолеть последствия кризисов до сохранения и укрепления конкурентного положения на рынке.

В условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды и внутренних условий осуществления операционной, финансовой, маркетинговой деятельности гостиничных предприятий увеличивается вероятность периодического возникновения кризисных явлений. Любой кризис приводит к достаточно ощутимому потрясению всей деятельности компании и угрожает ее экономической безопасности. Однако при эффективном разрешении он может иметь прогрессивный характер.

Из положительных моментов работы отмечаю:

– рассмотрены теоретико-методические аспекты антикризисной финансовой политики; рассмотрены этапы формирования антикризисной финансовой политики;

сформирована система показателей «индикаторов кризисного развития»;

– на основе рассмотренных показателей проведен анализ их отклонений, выявлены проблемные места;

– определены основные направления антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор»;

– разработаны мероприятия по развитию антикризисной финансовой политики ООО «Гостиница Экватор».

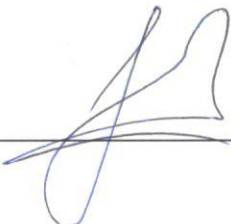
При выполнении исследовательской работы Савош Елизавета Андреевна показала достаточный уровень самостоятельности. Выпускная квалификационная работа демонстрирует умение автора серьезно работать с литературой, грамотно и аргументированно излагать свои мысли. Тема работы раскрыта, поставленные в работе цели достигнуты. Оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к ВКР.

Оригинальность текста ВКР составляет 65%.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения квалификации бакалавр.

Руководитель ВКР

«21» июня 2018 г.



---

Лазарев В.А.