

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

Оценка влияния эффективности работы коммерческого отдела на финансовую устойчивость предприятия (на примере ЗАО «Терминалнефтегаз»)

Руководитель \_\_\_\_\_ доц. каф. ЭУБП,  
подпись, дата канд. филос. наук Э. В. Савина

Выпускник \_\_\_\_\_ Л.Н. Губина  
подпись, дата

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: «Оценка влияния эффективности работы коммерческого отдела на финансовую устойчивость предприятия (на примере ЗАО «Терминалнефтегаз»)»

Консультанты по  
разделам:

1 Анализ тенденций, проблем и перспектив  
развития рынка промышленных газов \_\_\_\_\_ Э. В. Савина  
подпись, дата

2 Оценка внутреннего потенциала  
ЗАО «Терминалнефтегаз» \_\_\_\_\_ Э. В. Савина  
подпись, дата

3 Разработка рекомендаций по  
совершенствованию работы  
коммерческого отдела  
ЗАО «Терминалнефтегаз» \_\_\_\_\_ Э. В. Савина  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Э. В. Савина  
подпись, дата

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

**Студентке Губиной Любови Николаевне**

**Группа ЗСУ12-02Б Направление 38.03.02 «Менеджмент»**

**Тема выпускной квалификационной работы: Оценка влияния эффективности работы коммерческого отдела на финансовую устойчивость предприятия ( на примере ЗАО «Терминалнефтегаз)**

**Утверждена приказом по университету – 3548/с от 16.03.2016 г.**

**Руководитель ВКР – Э.В. Савина** канд. филос. наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:**

- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет;

- внутренняя отчетность ЗАО «Терминалнефтегаз» 2013-2015 гг.

**Перечень разделов ВКР:**

1 Анализ тенденций, проблем и перспектив развития рынка промышленных газов

1.1 Факторы внешней среды, оказывающие влияние на развитие рынка промышленных газов

1.2 Проблемы и перспективы развития рынка промышленных газов в Красноярском крае

2 Оценка внутреннего потенциала ЗАО «Терминалнефтегаз»

2.1 Организационно-техническая характеристика ЗАО «Терминалнефтегаз»

2.2 Оценка рыночной эффективности предприятия

2.3 Анализ влияния деятельности коммерческого отдела на финансовую устойчивость ЗАО «Терминалнефтегаз»

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

3.1 Система управления работой коммерческого отдела

3.2 Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы коммерческого отдела

**Перечень графического материала:**

- Тема дипломного проекта;
- Актуальность проекта;
- Цель и задачи проекта;
- Показатели развития;
- Динамика структуры объема;
- Структура;
- Форма «Запросы и отчеты»;
- Окно выбора формата сохранения данных;
- Окно выбора места сохранения данных;
- Кнопочная форма для построения аналитических графиков;
- Оценка затрат и эффективности внедрения информационно-программного обеспечения в систему управления бизнес-процессами Красноярской железной дороги - филиал ОАО «РЖД».

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Э.В. Савина

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Л.Н. Губина

23.05.2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Оценка влияния эффективности работы коммерческого отдела на финансовую устойчивость предприятия (на примере ЗАО «Терминалнефтегаз») содержит 57 страницы текстового документа, 3 приложения, 70 использованных источников, 12 листов графического материала.

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА В РЕГИОНЕ, ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО ПОТЕНЦИАЛА, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОБЪЕКТ, ИНФОРМАЦИЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ.

Объект ВКР – ЗАО «Терминалнефтегаз».

Предмет ВКР – эффективность работы коммерческого отдела и финансовая устойчивость предприятия

Цель ВКР– изучить взаимосвязь эффективности работы коммерческого отдела предприятия на его финансовую устойчивость и эффективность, а также разработать рекомендации по ее совершенствованию

Задачи ВКР:

- изучить факторы, оказывающие определяющее влияние на развитие рынка промышленных газов;
- проанализировать проблемы и перспективы развития рынка промышленных газов в Красноярском крае;
- изучить объект исследования (ЗАО «Терминалнефтегаз») и провести анализ его внутреннего потенциала;
- провести оценку рыночной эффективности предприятия;
- изучить влияние деятельности коммерческого отдела на финансовую устойчивость ЗАО «Терминалнефтегаз»;

– описать систему управления коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» и разработать рекомендации по повышению эффективности его работы.

В результате оценки внутреннего потенциала произведен анализ деятельности предприятия, позволивший выявить тенденцию к снижению основных финансовых показателей деятельности.

В итоге был представлен ряд мероприятий и предложений, как мало затратных и быстрореализуемых, так и на перспективу с достаточно емкими капиталовложениями.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Анализ тенденций, проблем и перспектив развития рынка промышленных газов.....	11
1.1 Факторы внешней среды, оказывающие влияние на развитие рынка промышленных газов.....	11
1.2 Проблемы и перспективы развития рынка промышленных газов в Красноярском крае.....	19
2 Оценка внутреннего потенциала ЗАО «Терминалнефтегаз».....	24
2.1 Организационно-техническая характеристика ЗАО «Терминалнефтегаз».....	24
2.2 Оценка рыночной эффективности предприятия.....	32
2.3 Анализ влияния деятельности коммерческого отдела на финансовую устойчивость ЗАО «Терминалнефтегаз».....	39
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз».....	48
3.1 Система управления работой коммерческого отдела.....	48
3.2 Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы коммерческого отдела.....	55
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	67
Приложение А. Бухгалтерский баланс (форма №1).....	74
Приложение Б. Отчет о прибылях и убытках (форма №2).....	76
Приложение В. Расчет стоимости чистых активов.....	77



## ВВЕДЕНИЕ

Рынок промышленных (технических) газов проходит непростой период развития. Первое десятилетие XXI века или "Сытые нулевые", как его любят называть в современном общества ознаменовалось развитием экономики, высокими ценами на нефть и прочие энергоресурсы, притоком иностранных инвестиций и экономической стабильностью.

Затем наступил тяжелый период 2008-2010 годов, который начавшись с падения фондового рынка и кризиса частного сектора, как чума перекинулся на большинство отраслей экономики страны. Его окончание ознаменовалось надеждой на стабильность и развитие, однако потрясения последних лет существенно осложняют ведение нефтегазового бизнеса.

Сильное давление со стороны Запада, введение санкций на фоне падения цен на энергоресурсы, растущая инфляцию, внешне политическая напряжённость и осложнение макроэкономической ситуации диктуют бизнесу свои законы.

На сегодняшний день рынок промышленных газов является одной из важнейших отраслей экономики. Совершаются успешные попытки по выходу на глобальный рынок.

Условия рынка промышленных газов претерпевают изменения: развиваются технологии, популярность набирают новые формы и способы продажи и реализации, растет спрос. Однако существуют и проблемы – износ оборудования, отсутствие жестких требований по сертификации, высокая стоимость доставки и перевозки и пр. На этом фоне эффективность производственно-реализационной деятельности выступает одним из определяющих факторов развития бизнеса. Возможности реализации продукции промышленных газов во многом определяются особенностями работы коммерческих служб, эффективностью и результативностью их труда. Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Цель дипломной работы – изучить взаимосвязь эффективности работы коммерческого отдела предприятия на его финансовую устойчивость и эффективность, а также разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить факторы, оказывающие определяющее влияние на развитие рынка промышленных газов;
- проанализировать проблемы и перспективы развития рынка промышленных газов в Красноярском крае;
- изучить объект исследования (ЗАО «Терминалнефтегаз») и провести анализ его внутреннего потенциала;
- провести оценку рыночной эффективности предприятия;
- изучить влияние деятельности коммерческого отдела на финансовую устойчивость ЗАО «Терминалнефтегаз»;
- описать систему управления коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» и разработать рекомендации по повышению эффективности его работы.

Предмет исследования – эффективность работы коммерческого отдела и финансовая устойчивость предприятия.

Объект исследования – ЗАО «Терминалнефтегаз».

Настоящая дипломная работа состоит из введения, трех глав основной части, разделенной по проблемному признаку на 7 параграфов, заключения и списка использованной литературы.

Дипломная работа носит практико-ориентированный характер и может быть предложена на рассмотрение руководству – ЗАО «Терминалнефтегаз» в качестве составного элемента разработки стратегии по повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

## 1 Анализ тенденций, проблем и перспектив развития рынка промышленных газов

### 1.1 Факторы внешней среды, оказывающие влияние на развитие рынка промышленных газов

Промышленные газы являются критически важной составляющей технологического процесса в металлургии, химии и нефтехимии (рисунок 1). Прекращение их поставки в большинстве случаев приводит к остановке производства.



Рисунок 1 – Структура потребления технических газов в России, %<sup>1</sup>

Российский рынок промышленных газов развивается в соответствии с мировыми тенденциями и уже стал частью глобального рынка. За последние

<sup>1</sup> Разделить воздух // Эксперт Урал. - № 48 (581). – Режим доступа: <http://expert.ru/ural/2013/48/razdelit-vozduh/>.

годы ему удалось сделать качественный рывок вперед и приблизиться к уровню зарубежных стран. Рассмотрим основные тенденции рынка.

К числу основных добываемых и реализуемых промышленных газов относятся азот, аргон, водопровод, гелий, кислород, диоксид углерода (газ углеродистый) и прочие соединения неметаллов и инертные газы (рисунок 2).

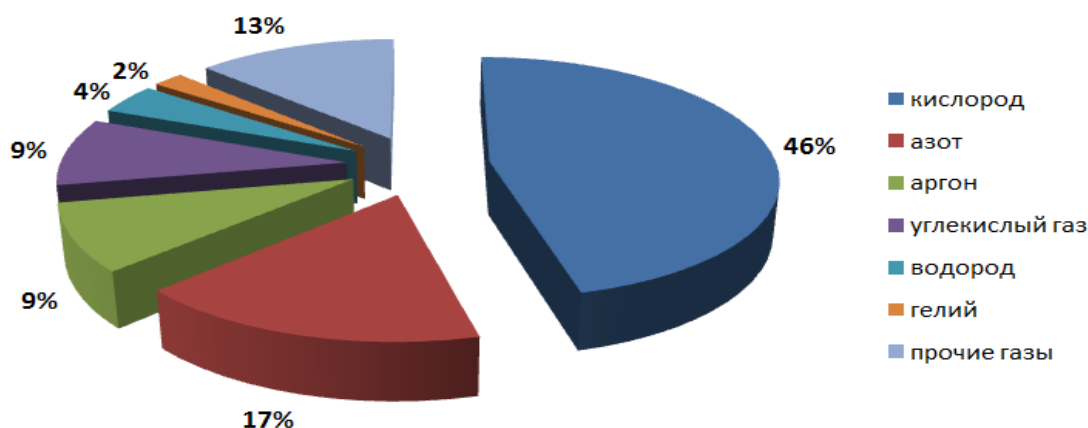


Рисунок 2 – Продуктовая структура российского рынка промышленных газов

Такие редкие газы, как криптон, ксенон и неон находят основной сбыт за рубежом в растущих инновационных областях (лазеры, производство чипов, ориентация спутников, медицина и т.п.). При этом в мире периодически возникает дефицит редких газов, в связи с чем цены увеличиваются в разы. Именно это и произошло на рынке в 2015 году.

Основные потребители неона – электронная и электроламповая промышленность, лазерные технологии и космическая техника, являются двигателями, развивая рынок в столь непростое время и вызывая интерес к соответствующему оборудованию.

В общей сложности объем российского рынка промышленных газов оценивается экспертами в 90 миллиардов рублей. При этом 66% всех технических газов производят предприятия для собственных нужд и сами продают излишки на рынок. Доля поставок on-site составляет 14%, кислородных заводов - не более 7% (рисунок 3).

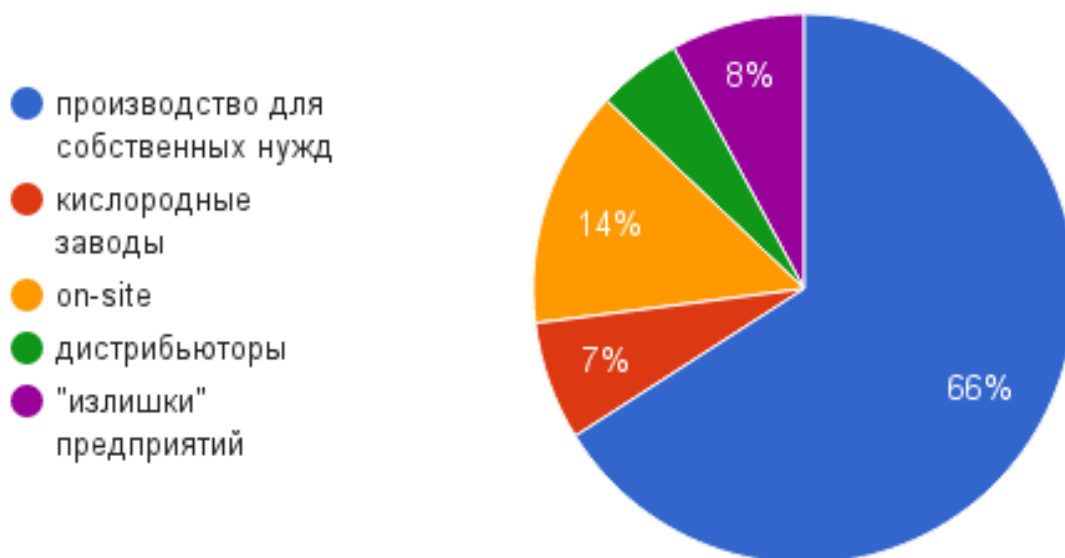


Рисунок 3 – Российский рынок промышленных газов

Объем реализуемых промышленных газов оценивается в размере около 34,2 миллиарда рублей. Основной костяк рынка составляет не более 10 игроков<sup>2</sup>. Из них наиболее крупными игроками рынка являются AirLiquide занимает 13 %, LindeGas – 10 %, Praxair – 5 %, «Криогенмаш» – 4 %, AirProducts – 1 %.

Средний ежегодный рост рынка промышленных газов в России с 2003 года составил 10,7%. Прогноз на период 2012-2020 годы предусматривает ежегодное увеличение рынка от 6,1% (пессимистичный) до 8,3% (оптимистичный).

Устойчивое увеличение спроса обусловлено широтой применения промышленных газов: они используются практически во всех отраслях промышленности, а также в других секторах рынка.

Россия сегодня остается одной из немногих стран, где мультинациональные компании – основные участники мирового рынка техгазов – занимают всего около 35% рынка реализуемых технических газов. Они выходят на рынок путем реализации проектов on-site и покупки кислородных заводов.

<sup>2</sup> Деньги из воздуха // Эксперт. – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/30/dengi-iz-vozduha/>.

Остальная доля в размере 65% принадлежит независимым производителям и дистрибьюторам, в том числе кислородным заводам и металлургическим и химическим предприятиям, реализующим излишки продукции на рынок.

Санкции, направленные против отечественной промышленности, создали уникальную ситуацию для развития on-site проектов в России, что также способствует росту спроса на промышленные газы.

Успешная реализация системы продажи промышленных газов по системе «on-site» бесспорно является одной из ключевых характеристик отрасли. Проекты, реализованные крупными и средними предприятиями по схеме on-site, дают возможность компаниям получать промышленные газы в нужных объемах и сохранять средства для инвестиций в их основной бизнес, таким образом решая проблему газоснабжения предприятий с минимальными финансовыми затратами и фактически выводя производство продукции на аутсорсинг.

Поскольку эта продукция производится и поставляется предприятиями на рынок, а не расходуется в результате внутреннего производственного цикла, она увеличивает общий спрос на продукцию.

За последние несколько лет схема продажи промышленных газов по системе on-site прочно закрепилась в России и все еще набирает популярность. По итогам 2015 года в России продажи технических газов по такой схеме составили 10,5 миллиардов рублей. В целом за период 2002-2016 годы объем инвестиций в проекты on-site в России оценивается в 965 миллионов евро.

Взаимодействие производителей и потребителей промышленных газов невозможно без отлаженной системы транспортировки продукции. В этой связи все большую популярность приобретают мультимодальные перевозки, то есть интегрированное использование различных видов транспорта в одной транспортной системе. Преимущества таких перевозок – работа в рамках одного договора, скорость поставки, безопасность и сохранность груза, между-

народная сертификация и возможность осуществлять перевозки там, где нет железнодорожного сообщения.

Однако перевозки автомобильным транспортом продолжают оставаться востребованными. Их особенность – большая масса перевозимого груза за счет распределения нагрузок, а также возможность установки дополнительного разгрузочного и измерительного оборудования. Плюс ко всему автотранспорт подходит для логистики со сложными маршрутами.

Отрасль промышленных газов в России успешно развивается, на рынок выходят новые игроки – как отечественные, так и западные компании.

Крупные предприятия гарантируют потребителям безопасность производимого оборудования, в то время, как мелкие фирмы делают упор на дешевизну товара в ущерб качеству. А отсутствие современной нормативной базы затрудняет вывод с рынка устаревшего оборудования, давая «серым» схемам простор для деятельности.

Так, в настоящее время российские производители не в состоянии обеспечить отрасль качественным товаром в сфере баллонной продукции для транспортировки и хранения газовой продукции в нужных количествах. Поэтому недобросовестные игроки рынка уже воспользовались сложившейся ситуацией – стали появляться баллоны с фальсифицированными паспортными данными. Это резко повышает риски возникновения чрезвычайных ситуаций и аварий.

Текущая политическая ситуация вносит некую неопределенность в развитие отрасли. Санкции Запада против России негативно сказываются на деятельности иностранных и российских компаний. Часть инновационных проектов замораживает, а инвестиционная активность в целом – замедляется.

Мировой и российский рынок промышленных газов сегодня стремительно меняется. Эти изменения характеризуются повышением спроса на редкие газы, в первую очередь на неон, что повлекло за собой резкое падение.

Наибольший интерес со стороны игроков рынка вызывает создание Ассоциации производителей промышленных и медицинских газов, основная задача которой состоит в разработке проектов нормативных документов и проведение совместной работы с госорганами над такими документами. Только через взаимодействие с властью возможно решить вопросы по регулированию нормативно-технической базы и эксплуатации устаревшего оборудования.

Перспективным направлением развития рынка промышленных газов являются водородные технологии.

Гармонизация в области международной и национальной стандартизации является ключевым фактором интеграции российских предприятий в мировую экономику. Вопросы технического регулирования в области водородных технологий и топливных элементов являются одним из приоритетных направлений в деятельности Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт).

В настоящее время в России введено более 25 национальных и межгосударственных стандартов, связанных с этими инновационными разработками, большая часть которых идентична международным стандартам ИСО и МЭК. Таким образом, наша страна является полноправной участницей скоординированной работы по формированию национального рынка водородных технологий и топливных элементов, а также продвижению их на мировой рынок.

Действующее законодательство предоставляет российским коммерческим предприятиям возможность участия в формировании национальной нормативно-технической базы. Сложившаяся в настоящее время благоприятная ситуация, связанная с перестройкой политики России в области технического регулирования, создает предпосылки для активного влияния на этот процесс. Это обстоятельство позволяет устранить устаревшие ограничения, устанавливающие барьеры при организации международной торговли.



Российский Технический комитет «Водородные технологии» (ТК 029) и Национальная ассоциация водородной энергетики России выражают заинтересованность в дальнейшем развитии работ, связанных с созданием новых и совершенствованием существующих международных стандартов, в усилении взаимодействия со всеми заинтересованными организациями.

Основная цель – продвижение на национальный рынок иностранных инновационных технологий и на международный рынок продукции отечественных предприятий, а также созданию предпосылок для формирования в России развитой инфраструктуры для эксплуатации водородных автомобилей, поручиков, автономных энергоустановок и другого оборудования, связанного с применением водородных технологий и топливных элементов.

Сегодня необходимо работать и находить прогрессивные решения, чтобы в долгосрочной перспективе добиться устойчивого развития отрасли, главную роль в которой, по нашему мнению, сыграют новые технологии и разработки<sup>3</sup>.

Опираясь на основные тенденции рынка, определим основные факторы внешней среды, как положительные, так и отрицательные, оказывающие влияние на развитие рынка промышленных газов и его основных участников. Для этого воспользуемся широко известной методикой PEST-анализа.

Данный вид стратегического анализа предназначен для выявления 4 аспектов внешней среды, оказывающих заметное влияние на бизнес и содержащих потенциальные угрозы или новые возможности для его развития:

- политические (Political);
- экономические (Economic);
- социальные (Social);
- технологические (Technological).

Полученные результаты представим в таблице 1.

---

<sup>3</sup> Промышленные газы 2016 - ТЭКНОБЛОГ/<http://mplast.by/novosti/2016-04-26-gaz-i-polimeryi-v-avtomobilestroenii-anons-otraslevyih-konferentsiy-v-mae/>.

Таблица 1 – PEST-анализ рынка промышленных газов

Политика	P	Экономика	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Осложнение политической обстановке на международной арене. Введение санкций со стороны Запада.</li> <li>– Усиление интеграционных процессов на евро-азиатском пространстве.</li> <li>– Рост политических рисков в регионах, наиболее богатых углеводородами.</li> <li>– Протекционистская политика государства по отношению к отечественным производителям и недопущение иностранных компаний в качестве операторов разработки наиболее перспективных объектов.</li> <li>– Отсутствие современной нормативной базы.</li> <li>– Попытки развития и совершенствования стандартизации, сертификации и технического регулирования.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Падение курса национальной валюты.</li> <li>– Удорожание себестоимости производства.</li> <li>– Снижение инвестиционной привлекательности и активности.</li> <li>– Разрыв между производством и потреблением. Преобладание производства для собственных нужд над рыночной реализацией.</li> <li>– Развитие системы мульти модальных транспортных перевозок.</li> <li>– Низкое качество газо-баллонной продукции.</li> <li>– Изменение структуры спроса (повышается потребность в редких газах).</li> <li>– Интеграция российских предприятий в мировую экономику.</li> <li>– Усиление кооперационных процессов.</li> <li>– Развитие проектов по типу on-site, позволяющих вывести производство на аутсорсинг и обеспечить приток необходимых финансовых ресурсов.</li> </ul>	
Социум	S	Технология	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение реальных доходов населения ведет к ухудшению производительности труда.</li> <li>– Развитие уровня образования кадрового состава промышленных предприятий.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие водородных технологий.</li> <li>– Импорт инноваций и собственные научные разработки.</li> <li>– Действие специализированных кластеров и научных центров.</li> <li>– Ввод в эксплуатацию новых технологий добычи, переработки и транспортировки.</li> </ul>	

Как видно из таблицы 1, наиболее сильное влияние на отрасль промышленных газов оказывают политические и экономические факторы, которые в своей совокупности формируют общий каркас деятельности и инвестиционный климат в регионах.

Не менее важную роль играют факторы научно-технической среды, которые в значительной степени определяют сам характер производства, а инновации способны обеспечить непрерывное обновление технической и технологической базы добычи и обработки газа и газопродуктов, способствуя эффективному проникновению на мировой газовый рынок<sup>4</sup>.

Наименее сильное влияние в виду специфики отрасли имеет социально-культурная среда<sup>5</sup>.

Все в совокупности факторы макросреды задают базисные условия ведения бизнеса и должны быть учтены при разработке стратегии и тактики ведения бизнеса.

## **1.2 Проблемы и перспективы развития рынка промышленных газов в Красноярском крае**

Для Красноярского края нефтегазовый комплекс является одним из приоритетных сегментов краевой промышленности. Свое место в нем занимает и производство промышленных газов, в том числе технического и медицинского кислорода.

В условиях истощения сырьевой базы в Западной Сибири и Европейской части России, имеющиеся ресурсы углеводородов и географическое положение края являются основой для превращения региона в одну из основных баз углеводородного сырья России, способную поддержать экспортный

---

<sup>4</sup> Макарова, Е. О. Проблемы инновационного становления России // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – №4. – С. 76- 79.

<sup>5</sup>Кислицы Е.В. Управление газовой промышленностью с использованием стратегических методов анализа макроокружения // HumanProgress. – 2016. – том 2. - № 3. – Режим доступа: [http://progress-human.com/images/2016/%D0%A2om2\\_3/Kislitsyn.pdf](http://progress-human.com/images/2016/%D0%A2om2_3/Kislitsyn.pdf).

потенциал страны с ориентацией на рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона<sup>6</sup>.

Нынешний потенциал рынка промышленных газов Красноярского края, относящегося к Сибирскому федеральному округу, неустанно прирастает стараниями газодобытчиков и строителей.

Спрос местных потребителей в общем удовлетворяется местным производством, хотя часть газов и оборудования ввозится из европейской России. Поэтому в ближайшей перспективе ожидается вход на местный рынок крупных иностранных производителей, обновление и расширение газоразделительных мощностей, освоение производителями новых технологий, а по метану и рост экспорта.

Структура потребления промышленных газов Красноярского края привычна для России в целом – наибольшую долю спроса обеспечивают кислород, аргон и азот. В меньших масштабах сибирские и дальневосточные предприятия реализуют двуокись углерода, гелий, фреон, пропан, бутан, ацетилен, сверхчистые газы, медицинские газовые смеси, газовые смеси для сварки и для пищевой промышленности.

Весь произведённый объём потребляется в основном местными заказчиками и практически не вывозится за пределы Сибирского федерального округа, за исключением метана.

Основной объём спроса на технические газы в Сибири и на Дальнем Востоке формируют нефте- и газодобытчики (крупнейший из них – «Газпром»), имеющий грандиозные планы по разработке месторождений Сибири). Особенно увеличился объём спроса газов и сварочных смесей в последние годы в связи со строительством трубопровода ВСТО («Восточная Сибирь – Тихий океан»), предназначенного для транспортировки нефти на российский Дальний Восток и на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона.

---

<sup>6</sup> Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года: проект. – Красноярск: Минэкономразвития РФ. – 2016. - 160 с. – С. 68.

Основные производители и продавцы промышленных газов находятся в крупнейших городах региона – районных центрах.

Дальнейшая реализация произведенных газов производится через сеть филиалов, либо посредников-перепродавцов. Стоимость газов в основе своей большая чем, например, в европейской части России, и может увеличиваться в десятки раз при доставке к конечному потребителю, что объективно связано с нарастающими транспортными расходами. Огромные расстояния, неразвитая дорожная инфраструктура, проблемы связанные с межсезонным отсутствием путей – все это предполагает сложность доставки любого груза и заставляет потребителей по возможности использовать автономные либо мобильные установки по производству газов небольшой производительности.

В сегменте производителей промышленных газов Красноярского края присутствуют как мощные производители, преобразованные, либо созданные на базе предприятий, существующих с советских времен («Химзавод» филиал Красмаша (Красноярск), Кислородно-ацителеновый завод «Уралгазсервис» (Железногорск) и прочие), так и новые фирмы, созданные в последнее время.

Очевидно, что потребности рынка промышленных газов Красноярского края и Сибирского федерального округа в целом сегодня удовлетворяются местными производителями в достаточно полной степени. Правда, вклад в совокупное предложение газов со стороны новых производителей, желающих предоставить рынку свой продукт, тоже вряд ли станет лишним, ведь рынок растёт<sup>7</sup>.

В целом, рынок промышленных газов Красноярского края находится в ожидании экономического роста, и чем интенсивнее окажется этот рост, тем больший спрос на технические газы и смеси рынок предъявит уже в ближайшее время. Производителям следует подготовиться.

---

<sup>7</sup> СПГ Потенциал энергетики будущего // Gasworld. – 2015. - № 20. – 32 с. – С. 16.

В целях определения основных проблем и перспектив развития рынка промышленных газов в Красноярском крае систематизирует имеющиеся данные и представим получившиеся результаты в виде матрицы SWOT-анализа, предполагающего изучение и систематизацию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны внешней среды (таблица 2).

Таблица 2 – SWOT-анализ рынка промышленных газов в Красноярском крае

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокий уровень спроса внутри региона</li> <li>– Здоровый уровень конкуренции</li> <li>– Высокое качество сырья</li> <li>– Эффективность финансовых вложений в проекты по разработке промышленных газов</li> </ul>	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Инвестиционная привлекательность край</li> <li>– Относительная близость к внешним рынкам наиболее динамично развивающегося АТР.</li> <li>– Рост спроса, увеличение внутренних потребностей.</li> <li>– Импорт инноваций</li> </ul>
<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Существенное увеличение стоимости промышленных газов при доставке конечному потребителю (высокие транспортные расходы)</li> <li>– Слабо развитая дорожная инфраструктура</li> <li>– Дефицит трудовых ресурсов</li> <li>– Потребности в значительном объеме инвестиций</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Падение мировых цен на нефть</li> <li>– Рост техногенной нагрузки на природную среду.</li> <li>– Несовершенство законодательной базы</li> <li>– Усиление налоговой нагрузки на бизнес</li> </ul>

Как видно из таблицы 2 рынок промышленных газов Красноярского края имеет свои сильные и слабые стороны. Наиболее ярким его преимуществом можно считать высокий уровень внутреннего спроса и эффективность финансовых вложений в отрасль.

К числу основных недостатков рынка промышленных газов Красноярского края можно отнести высокий уровень себестоимости, включая транспортную составляющую и дефицит высоко качественных трудовых ресурсов.

Основные проблемы развития, в первую очередь, заключаются в осложнение экономической и внешнеполитической обстановке и нагрузке на природную среду.

Наиболее яркие перспективы для развития отрасли промышленных газов открывает близость к рынкам Азиатско-тихоокеанского региона. В то же время прогнозируется рост внутреннего спроса. Не исключается и возможность государственной поддержки наукоемких инновационных производств.

Применительно к конкретным объектам нефтегазовой промышленности, сконцентрированным на производстве и реализации промышленных газов, то есть к конкретным предприятиям, данный список может быть расширен и дополнен с учетом их внутреннего потенциала, доступных ресурсов, сильных и слабых сторон.

## **2 Оценка внутреннего потенциала ЗАО «Терминалнефтегаз»**

### **2.1 Организационно-техническая характеристика ЗАО «Терминалнефтегаз»**

ЗАО «Терминалнефтегаз» зарегистрировано ИФНС России по Свердловскому району г. Красноярска 15 сентября 2003 года.

Образовано ЗАО «Терминалнефтегаз» в форме слияния ООО «ТерминалНефтеГаз» и ЗАО «СибЭкоГаз».

Организационно-правовая форма ведения бизнеса – Закрытое акционерное общество.

Полное наименование – Закрытое акционерное общество «Терминалнефтегаз».

Сокращенное наименование – ЗАО «Терминалнефтегаз».

Форма собственности – частная.

Исполнительный орган ЗАО «Терминалнефтегаз» – Генеральный директор. Орган управления – общее собрание акционеров.

Руководство деятельностью Общества осуществляет совет директоров.

Вся деятельность предприятия ведется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Объявленный размер уставного капитала – 98,5 тысяч рублей, оплачен полностью. Стоимость одной акции ЗАО «Терминалнефтегаз» составляет 10 рублей ноль копеек.

Юридический адрес ЗАО «Терминалнефтегаз» расположен по адресу: 660093, г. Красноярск, ул. Вавилова 2.

За 2015 году численность персонала сократилась на 18 человек, по итогу года составив 51 человек (для сравнения, в начале года в штате числилось 69 человек).

ЗАО «Терминалнефтегаз», соответствуя установленным требованиям законодательства, относится к субъектам среднего предпринимательства.



Первоначально организация была создана с целью развития рынка услуг по дооборудованию автомобилей газобаллонными установками и заправки газобаллонных автомобилей сжиженным углеводородным газом, а также использования газа в индивидуальных отопительных установках.

На сегодняшний день основной целью ЗАО «Терминалнефтегаз» выступает расширение рынка товаров и услуг в сфере промышленных газов и извлечение прибыли.

ЗАО «Терминалнефтегаз» предлагает к поставке в Красноярске следующие виды газов:

- пропан технический 85%, ГОСТ 20448-90;
- кислород технический газообразный, сорт 1 (не менее 99,7 %) ГОСТ 5583-78 собственного производства;
- кислород технический газообразный, сорт высший (не менее 99,9 %) ГОСТ 5583-78 собственного производства;
- кислород медицинский газообразный (не менее 99,5 %) ГОСТ 5583-78 собственного производства;
- ацетилен технический марки Б ГОСТ 5457-75;
- углекислота высший сорт ГОСТ 8050-85;
- аргон.

Также круглосуточно производится обмен баллонов с техническими газами на газовых автомобильных заправках фирменной сети АГЗС.

Основные производственные подразделения компании представлены на рисунке 4. Как мы видим, перечень их довольно широк, начиная от кислородной станции и заканчивая собственной сетью АЗС.

Особое внимание предприятия сосредоточено на производстве кислорода технического и медицинского.

Медицинский кислород, в отличие от технического, максимально чист и не имеет примесей других газов. Такой газ можно смело использовать в

медицинских целях, например в дыхании при операциях или в развлекательных целях в приготовлении кислородных коктейлей.

Технический же кислород не требователен к примесям т.к. им никто не собирается дышать, а скорее всего будут использовать в промышленных целях. Дело в том, что кислород является хорошим окислителем и поддерживает горение практически всех веществ в природе, даже металлов.

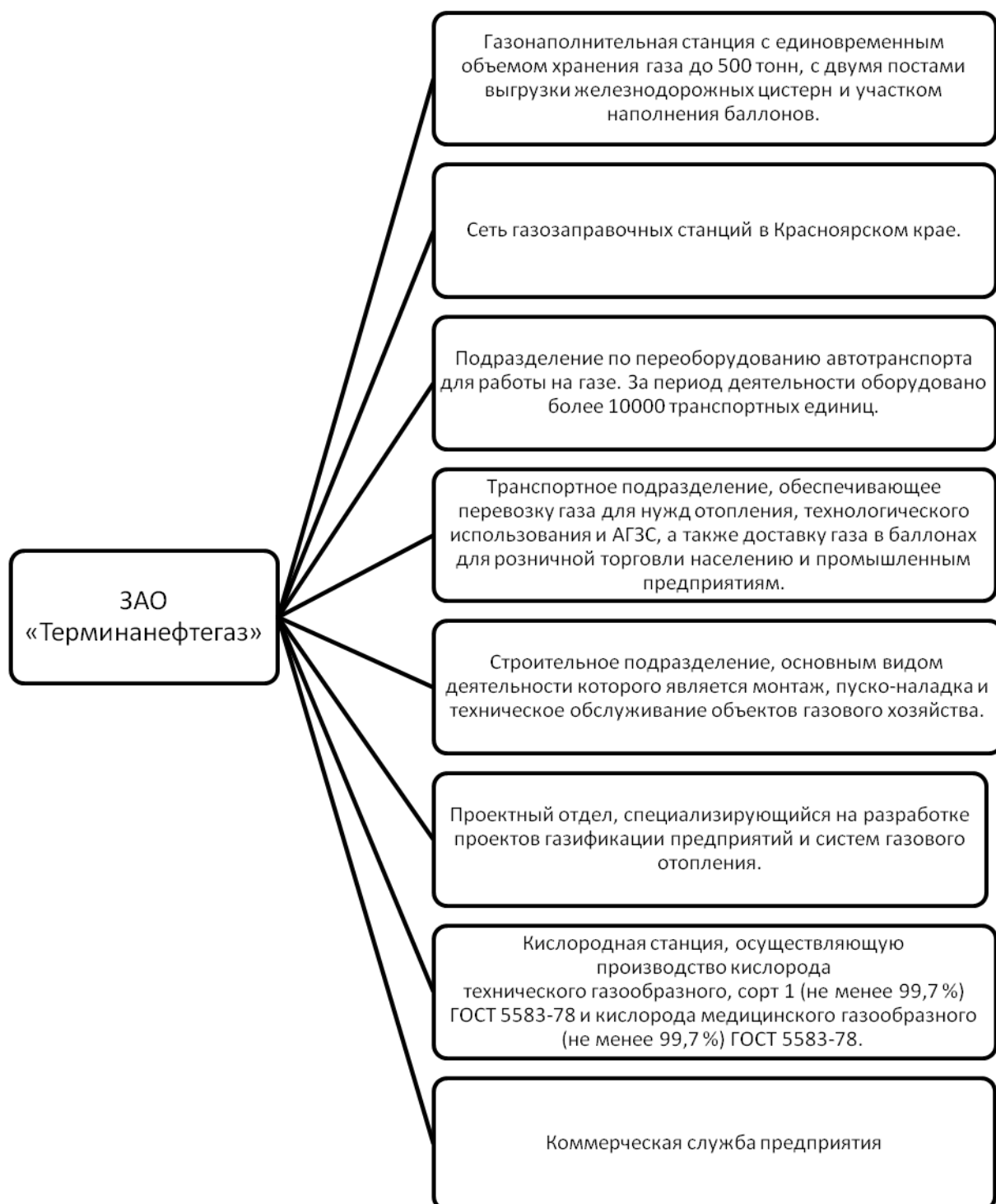


Рисунок 4 – Общая производственная структура ЗАО «Терминалнефтегаз»

Обратимся к анализу финансовых показателей деятельности предприятия. На основе данных бухгалтерской отчетности заполним таблицу 3 и проанализируем динамику основных хозяйственно-экономических показателей деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» за последние 3 года.

Таблица 3 – Основные хозяйственно-экономические показатели деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» за 2013-2015 годы.

Показатели	Значение показателя			Отклонение показателя			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	тыс. руб.		в %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	44085 0	49447 1	47561 7	53621	-18854	12,2	-3,8
Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.	42927 4	48056 0	46817 8	51286	-12382	11,9	-2,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11576	13911	7439	2335	-6472	20,2	-46,5
Прочие доходы и расходы, кроме % к уплате, тыс. руб.	-631	-851	-2304	-220	-1453	34,9	170,7
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов налогов), тыс. руб.	10945	13060	5135	2115	-7925	19,3	-60,7
Проценты к уплате	2500	2066	3045	-434	979	-17,4	47,4
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и пр.	-1284	-3070	-925	-1786	2145	139,1	-69,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	7161	7924	1165	763	-6759	10,7	-85,3
Стоимость основных произв. фондов, тыс. руб.	32796	30570	32744	-2226	2174	-6,8	7,1

### Окончание таблицы 3

Показатели	Значение показателя			Отклонение показателя			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	тыс. руб.		в %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Фондоотдача	13,44	16,18	14,53	2,73	-1,65	20,3	-10,2
Среднесписочная численность работников, чел.	48	51	52	3	1	106,3	102,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	9184	9696	9146	511	-549	105,6	94,3
Рентабельность продаж, %	1,62	1,60	0,24	-0,02	-1,36	-	-

Как видно из таблицы 3 выручка ЗАО «Терминалнефтегаз» за период с 2013 по 2015 годы в целом возросла на 7,89% или 34767 тысяч рублей в денежном исчислении. При том темп роста данного показателя в 2014 году составил порядка 112,2%, в то время как в 2015 году он приобрел отрицательную динамику (-3,8%).

Аналогичными темпами менялись и затратные статьи расходов. Расходы по обычным видам деятельности, включающие в себя себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы, за 3 года выросли в общей сложности на 9,06%.

При этом суммарная доля затрат в общем объеме выручки увеличилась на 1,06%, что свидетельствует о фактическом росте затрат на 1 рубль реализации.

На этом фоне прибыль от продаж за 3 года сократилась на 35,74% или 4137 тысячи рублей в денежном исчислении. Происходящие изменения имели неравномерный характер: в 2014 году данный показатель увеличился на 20,2%, а в 2015 году – упал на 46,5%.

Величина прочих доходов и расходов имеет отрицательную величину и имеет тенденцию к росту. В целом за 3 года объем расходов увеличился более чем в три раза.

Величина прибыли до уплаты процентов и налогов сократилась более чем вдвое, показав в 2014 году темп прироста 19,3% или 2115 тысяч рублей, а в 2015 году изменив свое значение в сторону сокращения на 60,7% или 7925 тысяч рублей.

Общая величина процентов к уплате возросла на 21,8% или 545 тысяч рублей, что, в первую очередь объясняется привлечением заемных средств в виде банковского кредита в 2015 году с целью пополнения оборотных средств.

Величина уплаченных в бюджет налогов и иных обязательных платежей сократилась на 27,96% или 359 тысяч рублей в денежном исчислении, что в первую очередь связано с уменьшением налогооблагаемой базы налога на прибыль.

Общим итогом изменения выше описанных показателей стало резкое падение чистой прибыли ЗАО «Терминалнефтегаз». В целом за три года она сократилась с 7161 тысяч рублей до 1165 тысяч рублей (темп прироста – минус 83,7% или 5996 тысяч рублей).

Таким образом фактические результаты деятельности предприятия существенно ухудшились: сократились объемы реализации, возросли издержки, чистая прибыль уменьшилась в разы.

Отчасти данная динамика может быть объяснена кризисными явлениями в экономике страны и нестабильностью на внешне политической арене, что привело к падению цен на энергоресурсы, снижению стоимости национальной валюты, удорожанию закупочных цен и общему ухудшению условий ведения бизнеса.

Общая величина основных производственных фондов по итогам 2013-2015 годов сократилась на 0,16%. При этом отрицательная динамика данного показателя наблюдалась в 2014 году, в то время как в 2015 году он, наоборот, возрос.

При этом показатель фондоотдачи демонстрирует тенденцию к росту. В целом за три года он увеличился на 8,06% и в 2015 году составил 14,53 ты-

сяч руб. против 13,44 тысяч рублей в 2013 году. Общепринятого значения показателя не существует и он зависит от отраслевых особенностей. Положительная динамика роста, в свою очередь, свидетельствует о повышении эффективности (интенсивности) использования имеющегося в собственности предприятия оборудования.

Необходимо отметить, что общая эффективность деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» резко снижается.

Рентабельность продаж за период 2013-2015 годов упала на 1,38%, составив по итогу 2015 года лишь 0,24% (для сравнения, аналогичный показатель 2013 года составил 1,62%). Это означает, что чистая прибыль с одного рубля проданной предприятием продукции составит 0,24 копеек, что является довольно низким показателем.

Сравнительная динамика изменения основных финансовых показателей производственно-коммерческой деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» представлена на рисунке 5.

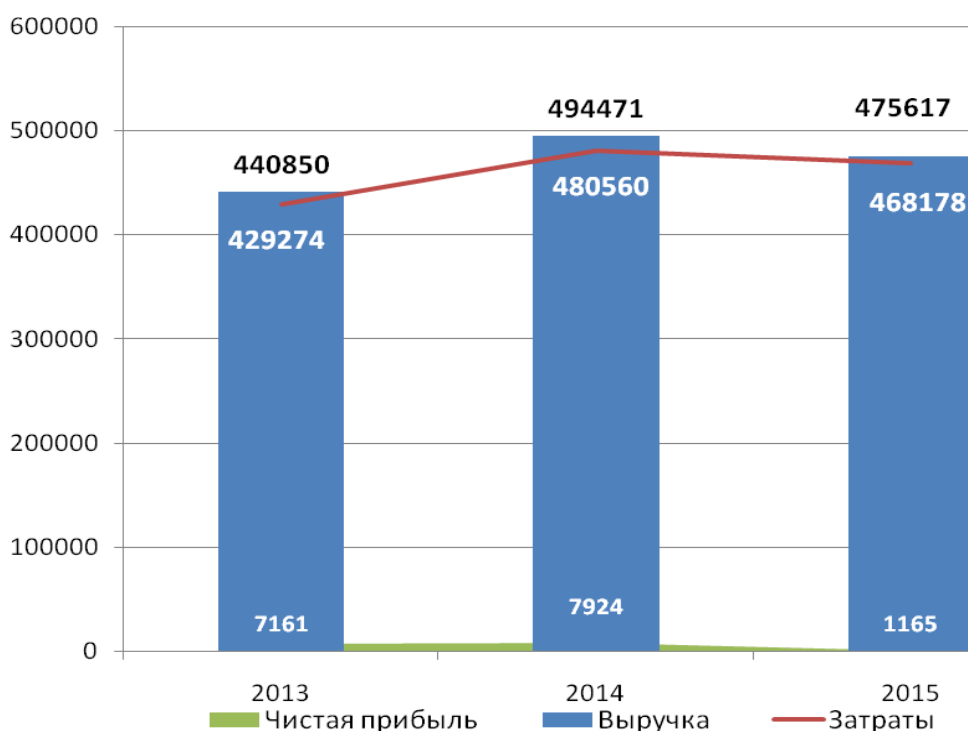


Рисунок 5 – Динамика изменения результирующих показателей производственно-коммерческой деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» за 2013-2015 годов, тыс. руб.

Как мы видим из рисунка 5, в основе деятельности предприятия в последние годы лежало несоразмерное увеличение выручки и расходов, что в конечном счете привело к сокращению результирующего показателя – чистой прибыли. Одновременно с этим существенно снизилась общая эффективность деятельности.

Прилагая больше усилий и затрачивая больше ресурсов ЗАО «Терминалнефтегаз» получает меньше прибыли.

В общей сложности существенное влияние на сокращение основных показателей деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» оказали такие факторы, как:

- взрыв на Ачинском Нефтеперерабатывающем заводе привел к резкому снижению поставок более дешевого газа;
- изменились цены на энергоресурсы на мировом рынке, рубль упал;

- странами Запада были введены множественные санкции по отношению к России в целом и субъектам экономической деятельности в частности;
- ряд основных покупателей стали закупать газ напрямую от заводов производителей.

В целом можно говорить о том, что ЗАО «Терминалнефтегаз» не понаслышке испытало на себе последствия кризисных явлений в экономике страны. Однако, несмотря на существенный спад основных показателей, предприятию все же имеет положительное значение чистой прибыли, а следовательно, не несет убытки.

## **2.2 Оценка рыночной эффективности предприятия**

Важнейшим показателем деятельности любого предприятия выступает эффективность прилагаемых усилий и затрачиваемых ресурсов, которая в большей степени опирается на качественные, нежели количественные показатели. Именно соотношение получаемого эффекта, результата к понесенным затратам, обусловившим его получение, лежит в основе определения эффективности<sup>8</sup>.

Понятие эффективности широко применяется в экономических исследованиях и в то же время остается предметом острых дискуссий<sup>9</sup>. Однако все исследователи, теоретики и практики, сходятся в одном: эффективность выступает необходимым условием функционирования предприятия в рыночных условиях<sup>10</sup>. Лишь обладая высокой эффективностью предприятие может не просто выжить, но и развиваться в долгосрочной перспективе.

В наиболее общем виде оценить эффективность деятельности предприятия можно по относительным показателям доходности или по соотношению

---

<sup>8</sup> Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Рос.предпринимательство. - 2010. - № 6. - Вып. 2.

<sup>9</sup> Крылов Д.М. Рыночная эффективность деятельности публичной коммерческой организации // Российский экономический интернет-журнал. – 2014. - № 4. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/market\\_efficiency\\_public.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/market_efficiency_public.shtml).

<sup>10</sup> Терехов В.Н. Оценка экономической эффективности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. - № 10-3 (17). – С. 87-88 - С. 87.



темпов роста основных показателей: совокупных активов ( $T_A$ ), объема продаж ( $T_{OP}$ ) и прибыли ( $T_P$ ):  $100\% < T_A < T_{OP} < T_P$

Данные соотношения принято называть «золотым правилом экономики предприятия». Соблюдение данных пропорций свидетельствует об устойчивом развитии предприятия и укреплении его финансового состояния.

В нашем случае это неравенство имеет вид:  $100\% < 123,34 > 96,19 > 0,14$

Первое неравенство ( $100\% < T_A$ ) показывает, что ЗАО «Терминал-нефтегаз» наращивает экономический потенциал и масштабы своей деятельности.

Второе неравенство ( $T_A > T_{OP}$ ) свидетельствует о том, что объем продаж растет медленнее экономического потенциала. На основании этого можно сделать вывод о снижении интенсивности использования финансовых ресурсов на предприятии.

Третье неравенство ( $T_{OP} > T_P$ ) означает, что прибыль ЗАО «Терминал-нефтегаз» растет медленнее объемов реализации продукции и совокупного капитала, а это свидетельствует о снижении уровня рентабельности продаж.

Главным критерием эффективности функционирования предприятия следует считать экономическую эффективность<sup>11</sup>. В целях ее определения, прежде всего, обратимся к показателям рентабельности, которые позволяют изучить интенсивность использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов<sup>12</sup> и определить его способность к получению доходов и извлечению прибыли.

Общая рентабельность продаж по чистой прибыли была рассчитана в предыдущем пункте. Как мы может судить, она существенно сократилась за последний год. Основной причиной тому стало одновременно падение выручки, по причине спада производства и снижения покупательской способ-

---

<sup>11</sup>Отенко В.И. Формирование аналитического инструментария оценки эффективности предприятия // Бизнес Информ. – 2013. - № 5. – С. 232-237 – С. 233.

<sup>12</sup>Бузаева Н.А. Анализ прибыльности и рентабельности предприятия // Научно-исследовательские публикации. - 2014. - № 4 (8). - С. 136-139 – С. 137.

ности, рост себестоимости, в частности вызванное повышением закупочных цен и транспортных расходов, и увеличение доли прочих доходов.

Далее обратимся к основным показателям, характеризующим рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала (таблица 4).

Основным и практически единственным источником информации для проведения необходимых расчетов выступают данные бухгалтерской (финансовой отчетности).

Таблица 4 – Показатели рентабельности капитала ЗАО «Терминалнефтегаз» за 2014-2015 года.

Показатель рентабельности	Значение показателя, %		Изменение показателя, %	Расчет показателя
	2014	2015		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	10,1	1,4	-8,7	Отношение чистой прибыли к величине собственного капитала. Нормальное значение: > 16%.
Рентабельность активов (ROA)	5,1	0,8	-4,3	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение: > 9%.
Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	13,6	5	-8,6	Отношение прибыли до уплаты налогов и процентов (ЕБИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам. Нормальное значение: > 9%.

Как мы видим из таблицы 4, все показатели рентабельности капитала существенно сократились за последний год, приняв крайне низкое значение. Рассмотрим их более подробно.

Рентабельность собственного капитала показывает, эффективность вложенного в деятельность предприятия капитала. Чем выше этот показатель, тем лучше используются собственные средства инвесторов.

В данном случае мы видим, что в 2015 году каждый рубль собственного капитала ЗАО «Терминалнефтегаз» обеспечил чистую прибыль размере 0,014 руб. Данное значение более чем в 10 раз ниже нормы.

Рентабельность активов показывает сколько копеек чистой прибыли приносит один рубль, вложенный в активы предприятия. За 2015 год значение рентабельности активов (0,8%) является неудовлетворительным.

Показатель прибыли на инвестированный капитал демонстрирует величину отдачи от вовлеченного в коммерческую деятельность собственного капитала ЗАО «Терминалнефтегаз» и долгосрочно привлеченных средств (долгосрочных кредитов, займов). Данный показатель также ниже нормы, однако, на фоне прочих он демонстрирует лучший результат.

Рентабельность, как и сама эффективность деятельности предприятия, зависит от множества различных факторов. Одни из них напрямую связаны с деятельностью трудовых коллективов, другие – с технологией и организацией производства, третьи – с эффективностью использования производственных ресурсов и внедрением инновационных технологий производства<sup>13</sup>.

Так или иначе, в основе роста рентабельности лежит два варианта: увеличение объемов реализации (при условии действия положительного эффекта масштаба) или снижение издержек (до предельно допустимого значения без ухудшения качества конечного продукта). Руководству следует обратить особое внимание на стимулирование роста данных показателей, дабы повысить прибыльность бизнеса и не допустить убытков.

Далее обратимся к показателям деловой активности предприятия, характеризующим оборачиваемость активов и обязательств. Рассчитаем коэффициент автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами, покрытия инвестиций, маневренности собственного капитала, обеспеченности запасов и краткосрочной задолженности. Полученные данные представим в таблицы 5.

---

<sup>13</sup> Шипилова Э.В. Показатели рентабельности предприятия // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2012. - № 6 (16). - С. 46-48 – С. 48.

Таблица 5 – Основные показатели финансовой устойчивости ЗАО «Терминалнефтегаз» за 2014-2015 года

Показатель рентабельности	Значение показателя		Изменение показателя	Описание показателя и его нормативное значение
	2014	2015		
Коэффициент автономии	0,48	0,61	+0,13	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: > 0,5 (оптимальное 0,6-0,7)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,37	0,49	+0,12	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: > 0,1.
Коэффициент покрытия инвестиций	0,6	0,75	+0,15	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для отрасли: не менее 0,75
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,63	0,61	-0,02	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение: не менее 0,05.
Коэффициент обеспеченности запасов	0,99	1,22	+0,23	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: > 0,5.
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,77	0,63	-0,14	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии ЗАО «Терминалнефтегаз» по состоянию на 31 декабря 2015 года составил 0,61. Данное значение указывает на оптимальное соотношение собственного и заемного капитала (на долю собственного капитала приходится порядка 61% в структуре общего капитала предприятия – рисунок 6).

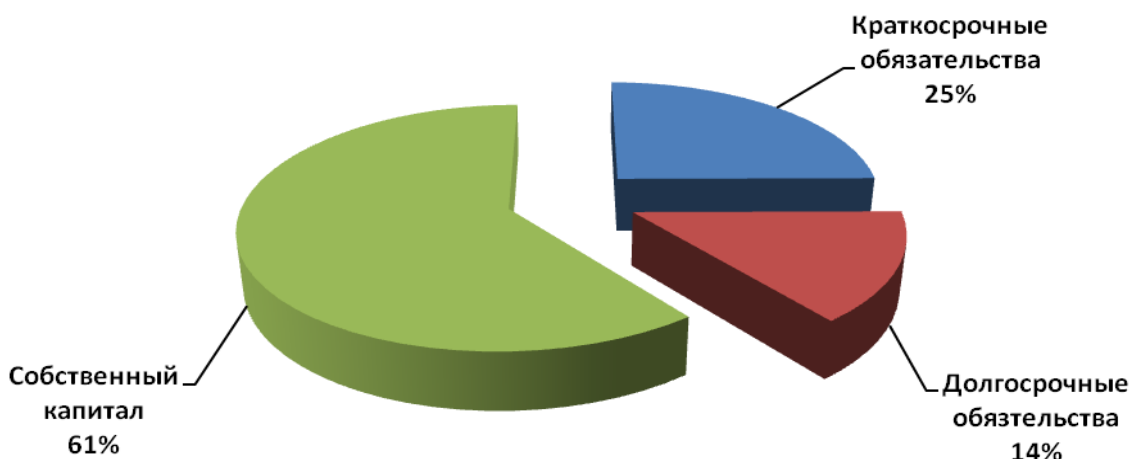


Рисунок 6 – Структура капитала ЗАО «Терминалнефтегаз» по состоянию на 31 декабря 2015 г.

На протяжении 2015 года имело место существенное повышение коэффициента автономии (+0,13), что свидетельствует о росте независимости предприятия от внешних источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами вырос на 0,12, достигнув по итогам 2015 года значение 0,49. Данный показатель полностью укладывается в норму.

За период 2014-2015 годов коэффициент покрытия инвестиций вырос на 0,15 и составил 0,75, что практически соответствует нормативным параметрам.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов к концу 2015 года достиг значение 1,22, продемонстрировав рост +0,23. Данное значение показателя можно охарактеризовать как исключительно хорошее.

Согласно коэффициенту краткосрочной задолженности, можно говорить о том, что доля долгосрочной задолженности в общих долгах предприятия составляет 36,9%. За год данный показатель вырос на 14,3%.

Наконец, обратимся к показателям ликвидности (таблица 6).

Таблица 6 – Основные показатели ликвидности ЗАО «Терминалнефтегаз» за 2014-2015 года.

Показатель рентабельности	Значение показателя		Изменение показателя	Расчет показателя, рекомендованное значение
	2014	2015		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	2,06	3,08	+1,02	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 2.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	1,28	1,84	+0,56	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 1 и более.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,21	+0,06	Отношение высоко ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

По итогу на конец 2015 года коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормативному значению (3,08 при норме 2). Прирост данного показателя составил 1,02.

Коэффициент быстрой ликвидности также существенно превысил норму (1,84 при нормативном значении 1). Это говорит о том, что ЗАО «Терминалнефтегаз» имеет достаточно активов, которые в сжатые сроки могут быть переведены в денежные средства и погасить краткосрочную кредиторскую задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности также соответствует норме (0,21 при норме 0,2). За период 2014-2015 гг. данный показатель вырос на 0,06.

Показатели ликвидности демонстрируют очень хорошее значение и должны способствовать продуктивному росту и развитию предприятия.

Обобщим полученные данные.

Финансовое положение ЗАО «Терминалнефтегаз» с исключительно хорошей стороны характеризуют практически все рассчитанные показатели ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средст-

вами, доля собственного капитала в общей его структуре, абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств.

Также положительное значение имеет коэффициент абсолютной ликвидности, темпы роста собственного капитала. Чистая прибыль существенно сократилась, но тем не менее, ее значение больше нуля, а следовательно, предприятие не несет убытков.

Коэффициент покрытия инвестиций практически укладывается в норму. Не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

Крайне негативная динамика наблюдается в части показателей рентабельности: все они имеют чрезвычайно низкое значение, а темпа их сокращения велики. Кроме того, существенно сократился объем чистой прибыли (-85,3%). Если данная тенденция сохранится, безопасность и будущее предприятия окажутся под угрозой.

Таким образом, именно группа показателей рентабельности и прибыльности заслуживает особого внимания на данном этапе. Необходимо изыскать способы повышения эффективности деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» с тем, чтобы выбраться из кризисной ямы и обеспечить основу его долгосрочного роста и развития.

### **2.3 Анализ влияния деятельности коммерческого отдела на финансовую устойчивость ЗАО «Терминалнефтегаз»**

Финансовая устойчивость является важнейшим показателем деятельности коммерческого предприятия, определяющим его финансовое состояние и стабильность деятельности и положения на рынке<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>Ковалев В. В. Курс финансового менеджмента: учебник. М. : ТК Велби, Проспект, 2010. 448 с.

Чаще всего под финансовой устойчивостью понимают соотношение финансовых ресурсов, при котором хозяйствующий субъект, свободно оперируя денежными средствами, способен за счет эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции (услуг, работ), а также затраты на их расширение и обновление<sup>15</sup>.

Процесс формирования финансовой устойчивости происходит на протяжении всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, характеризует его финансовую состоятельность и выступает важнейшим компонентом общей устойчивости<sup>16</sup>.

Повышение финансовой устойчивости лежит в основе эффективного управления любым предприятием<sup>17</sup>, особенно в сфере наукоемких технологий.

Финансовая устойчивость предприятия находится под влиянием множества внутренних и внешних факторов (рисунок 7)<sup>18</sup>, которые так или иначе связаны с общей успешностью проводимой предприятием производственно-сбытовой деятельности.

---

<sup>15</sup> Ивасенко, А.Г. Факторинг: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: КноРус, 2011. – 224 с. – С. 37

<sup>16</sup> Чернов В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 639 с. – С. 164

<sup>17</sup> Федорова Е.А., Тимофеев Я.В. Нормативы финансовой устойчивости российских предприятий: отраслевые особенности // Корпоративные финансы. – 2015. - № 1 (33). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/normativy-finansovoy-ustoychivosti-rossiyskih-predpriyatiy-otraslevye-osobennosti>

<sup>18</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебник. - М.: Инфра-М, 2012. - 654 с. - С. 412





Рисунок 7 – Классификация факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость ЗАО «Терминалнефтегаз»

Внутренние факторы в определенной степени поддаются контролю со стороны предприятия и могут быть сознательно управляемы в то время, как внешние факторы задаются условиями окружающей среды, не поддаются влиянию со стороны хозяйствующего субъекта и могут быть лишь подвергнуты измерению, изучению, оценке и изысканию способов минимизации негативных последствий возможных изменений.

На сегодняшний день единого мнения среди экспертов по поводу сущности финансовой устойчивости предприятия, равно как и единой методики ее оценки, еще не сложилось<sup>19</sup>. Тем не менее большинство подходов к изучению базовых показателей финансовой устойчивости опирается на расчеты,

<sup>19</sup>Гурджиян А.А. Управление финансовой устойчивостью предприятия: системный подход // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - № 1 (41). - С. 48-52. – С. 49.

основанные на пассиве баланса, а именно, величине собственного капитала, основным источником пополнения которого выступает чистая прибыль<sup>20</sup>. Таким образом, можно говорить о наличии тесной взаимосвязи финансовой устойчивости ЗАО «Терминалнефтегаз» с показателями прибыли и рентабельности.

Устойчивость финансовой деятельности предприятия является логическим следствием сбалансированности его финансовых потоков и наличия средств, необходимых для обеспечения текущей деятельности в течение определенного периода времени<sup>21</sup>. В значительной степени финансовая устойчивость определяется эффективностью управления денежными потоками и условиями их синхронизации по времени и объемам. Особую роль приобретает управление денежными потоками от операционной деятельности<sup>22</sup>.

Для того, чтобы обеспечить стабильность финансовых потоков, рост объемов чистой прибыли и, как следствие, увеличение собственного капитала и пассивов предприятия, необходим отлаженный процесс сбыта готовой продукции, которая служит основным источником поступления денежных средств ЗАО «Терминалнефтегаз». Ключевую роль в этом процессе играет работа коммерческого отдела, который, по сути своей, обеспечивает сбыт и реализацию готовой продукции.

Основные показатели финансовой устойчивости предприятия были рассчитаны в предыдущем параграфе настоящей главы. Теперь же рассмотрим структуру и особенности работы коммерческого отдела.

---

<sup>20</sup> Данилова Н.Л. Сущность и проблемы анализа финансовой устойчивости коммерческого предприятия // Концепт. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-problemy-analiza-finansovoy-ustoychivosti-kommercheskogo-predpriyatiya>.

<sup>21</sup> Данилова Н.Л. Сущность и проблемы анализа финансовой устойчивости коммерческого предприятия // Концепт. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-problemy-analiza-finansovoy-ustoychivosti-kommercheskogo-predpriyatiya>.

<sup>22</sup> Киселева Н.В., Горелова Л.И. Денежные активы и бухгалтерский учет операций с денежными средствами организации. – 2015. - № 4-1. - С. 48-60. - С. 53.

Коммерческий отдел ЗАО «Терминалнефтегаз» является самостоятельным структурным подразделением. Общая численность сотрудников отдела невелика. По итогам 2015 года в отделе работало 4 человека плюс руководитель (рисунок 8), что составляет порядка 9,6% от общей среднесписочной численности сотрудников предприятия.



Рисунок 8 – Структура коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

Сотрудники коммерческого отдела подконтрольны его руководителю, который, в свою очередь, находится в прямом подчинении Генерального директора ЗАО «Терминалнефтегаз».

Основная задача коммерческого отдела в своевременном и полном обеспечении организации и управления процессами купли-продажи товаров с целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли.

Деятельность коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» регулируется Положением об отделе, в котором в обобщенном виде закреплены цели и задачи работы подразделения, а также функции и ответственность его сотрудников.

Должностные инструкции отдельных сотрудников отсутствуют.

В настоящее время основные функции коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» сводятся к:

- поиску новых и обслуживанию старых клиентов;
- заключению хозяйственных и финансовых договоров с потребителями продукции и выставлению счетов на оплату;
- расширению прямых и длительных хозяйственных связей;
- осуществлению контроля за реализацией продукции и сбором дебиторской задолженности;
- изучению рыночной конъюнктуры спроса на выпускаемую предприятием продукцию, в частности – промышленные газы типа «кислород» (промышленный и медицинский);
- обеспечению финансово-хозяйственной деятельности предприятия в области материально-технического снабжения, заготовки и хранения сырья (закупка газов), товаров (плитки, горелки, редуктора) для фирменных автомобильных газозаправочных станций (далее – АГЗС) и комплектующих (баллоны) для реализации продукции в целом;
- комплексной организации сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания.

Рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов, занятых в процессе реализации готовой продукции (таблица 7).

Таблица 7 – Качественная характеристика структуры коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

Показатель	Значения		
	Мужской	Женский	
Пол	20%	80%	
	До 35 лет	От 35 до 50 лет	
Возраст	0%	100%	
	Оконченное высшее	Не имеется	
Наличие высшего образования	80 %	20%	
	до 5 лет	от 5 до 10 лет	Свыше 10 лет
Опыт работы по специальности	0%	20%	80%

Как видно из таблицы 7, структура отдела по половому признаку распределена неравномерно: коммерческий отдел ЗАО «Терминалнефтегаз» возглавляет Коммерческий директор – мужчина, остальные сотрудники – женщины.

Необходимо отметить серьезный возрастной состав коллектива – все сотрудники отдела старше 37 лет. Приток новых молодых кадров отсутствует.

Определенное беспокойство вызывает профессиональный состав сотрудников – не у всех есть высшее образование.

Недостаток высшего образования компенсируется опытом работы. Все сотрудники работают в данной сфере более 5 лет.

В целом в коллективе царит дружественная атмосфера взаимопомощи и поддержки.

В целях оценки степени влияния деятельности коммерческого отдела на финансовую устойчивость и эффективность деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» обратимся к возможностям факторного анализа, позволяющего определить наличие связи между явлениями и эффективно управлять деятельностью предприятия.

Для начала рассмотрим влияние работы коммерческого отдела на объемы реализации и прибыль предприятия. Для этого воспользуемся детерминированной моделью с использованием метода аддитивного разложения основных показателей и метода цепных подстановок<sup>23</sup>.

Основным результирующим показателем деятельности коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» выступает объем реализации. Свое отражение он может найти в:

- выручке от реализации;
- количестве подписанных договоров на поставку;
- средней стоимости 1 отгрузки;

---

<sup>23</sup>Абдукаримов И.Т. Факторный анализ и методика цепных подстановок // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. - № 2. – том 10. - С. 7-12. - С. 8.

– объемах дебиторской задолженности.

Опираясь на данные бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2014-2015 года методом цепных подстановок определим степень влияния работы коммерческого отдела на уровень чистой прибыли ЗАО «Терминалнефтегаз». Для этого построим аддитивную модель (формула 1):

$$\text{ЧП} = \text{В} - \text{С} \quad (1)$$

где ЧП – чистая прибыль;  
В – выручка от реализации;  
С – себестоимость;  
КР – коммерческие расходы;  
УР – управленческие расходы;  
% - проценты к получению/уплате;  
ПД – прочие доходы;  
ПР – прочие расходы;  
Н<sub>пр</sub> – налог на прибыль;  
Пр. – прочее.

Как видно из таблицы 3 выручка ЗАО «Терминалнефтегаз» в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась на 18854 тысяч рублей. Определим, какое влияние на данное сокращение оказало изменение объемов реализации при прочих равных условиях:

$$\text{ЧП}_{2014} = 494471 - 401777 - 63823 - 14960 + 0 + 0 - 2066 + 5417 - 6268 - 3036 - 34 = 7924 \text{ тыс.руб.};$$

$$\text{ЧП} = 475617 - 401777 - 63823 - 14960 + 0 + 0 - 2066 + 5417 - 6268 - 3036 - 34 = -10930 \text{ тыс.руб.};$$

$$\text{ЧП}_{2015} = 475617 - 408522 - 46454 - 13202 - 3045 + 3071 - 6005 - 517 - 151 + 28 - 285 = 1165 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, чистая прибыль предприятия упала на  $1165 - 7924 = -6759$  тысяч рублей. При этом сокращение объемов реализации на 18854 тысяч

рублей привело к падению чистой прибыли на 10,93 миллиона рублей. Тем не менее, за счет изменения структуры ряда иных показателей (преимущественно за счет уменьшения величины коммерческих расходов) темпы сокращения чистой прибыли удалось сдержать на уровне 14,7% по отношению к предыдущему году (общее сокращение -6759 тысяч рублей).

Это означает, что снижение основных результатов деятельности коммерческого отдела в виде уменьшения выручки от реализации при прочих равных условиях оказывает крайне негативное влияние на результирующий показатель эффективности деятельности предприятия в целом.

Соответственно, при прочих равных условиях сократились бы значения коэффициентов финансовой устойчивости. Так, например, коэффициент покрытия инвестиций сократился бы с 0,6 до 0,5:

$$\text{КПИ} = (\text{стр}1300 + \text{стр}1400) / \text{стр}1700 \quad (2)$$

$$\text{КПИ } 2014 = (82775 + 19900) / 170853 = 0,6$$

Аналогичная динамика качается и прочих показателей финансовой устойчивости. В целом можно сделать вывод о том, что результаты деятельности коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз», выраженные в первую очередь в виде выручки от реализации, оказывают прямое влияние на уровень финансовой устойчивости предприятия. Чем выше выручка при прочих равных условиях, тем крепче и устойчивей финансовое положение предприятия.

В соответствии с этим в целях преодоления кризисных явлений в экономике и укрепления позиций на рынке необходимо активно повышать и стимулировать работу коммерческого отдела, отслеживая при этом получающиеся результаты.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»**

#### **3.1 Система управления работой коммерческого отдела**

Деятельность коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» определяется внешними и внутренними регуляторами. К первым относятся законодательные и нормативно-правовые акты РФ и традиции делового оборота, а ко вторым – внутренние локальные акты (Устав Общества, Положение об отделе, Стратегический план развития).

Координацией деятельности сотрудников отдела занимается его руководитель – Коммерческий директор. Именно он распределяет объемы работ и несет ответственность за работу сотрудников.

Кроме того, коммерческий директор принимает активное участие в процессе стратегического планирования деятельностью корпорации, определяет основные каналы сбыта продукции и способы привлечения клиентов.

Управление работой коммерческого отдела опирается на общие методы управления, принятые в менеджменте:

- административные;
- организационные;
- экономические;
- правовые.

Коммерческой деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» присущи базовые системные законы и, в первую очередь, закон синергии, суть которого сводится к тому, что сумма устойчивых свойств организованного целого выше арифметической суммы устойчивых свойств отдельных его элементов<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup>Мячин Ю.В. Основы методологии устойчивости предпринимательских структур // Омский научный вестник. – 2012. - № 4-111. - С. 56-60. – С. 58.



Таким образом, осуществление совместной слаженной деятельности отдельных сотрудников коммерческого отдела ведет к росту потенциала всего предприятия в целом.

В процессе своей деятельности коммерческий отдел ЗАО «Терминалнефтегаз» тесно сотрудничает с другими подразделениями предприятия: производственным и транспортным подразделениями, логистикой, отделом бухгалтерии, маркетинга и рекламы.

Деятельность коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» выстроена в соответствии с общекорпоративной стратегией развития. Действия отдельно взятых сотрудников направлены на достижение генеральной цели предприятия – рост эффективности, усиление конкурентоспособности и увеличение рыночной доли.

В общем виде процесс управления работой коммерческого отдела представлен на рисунке 9.

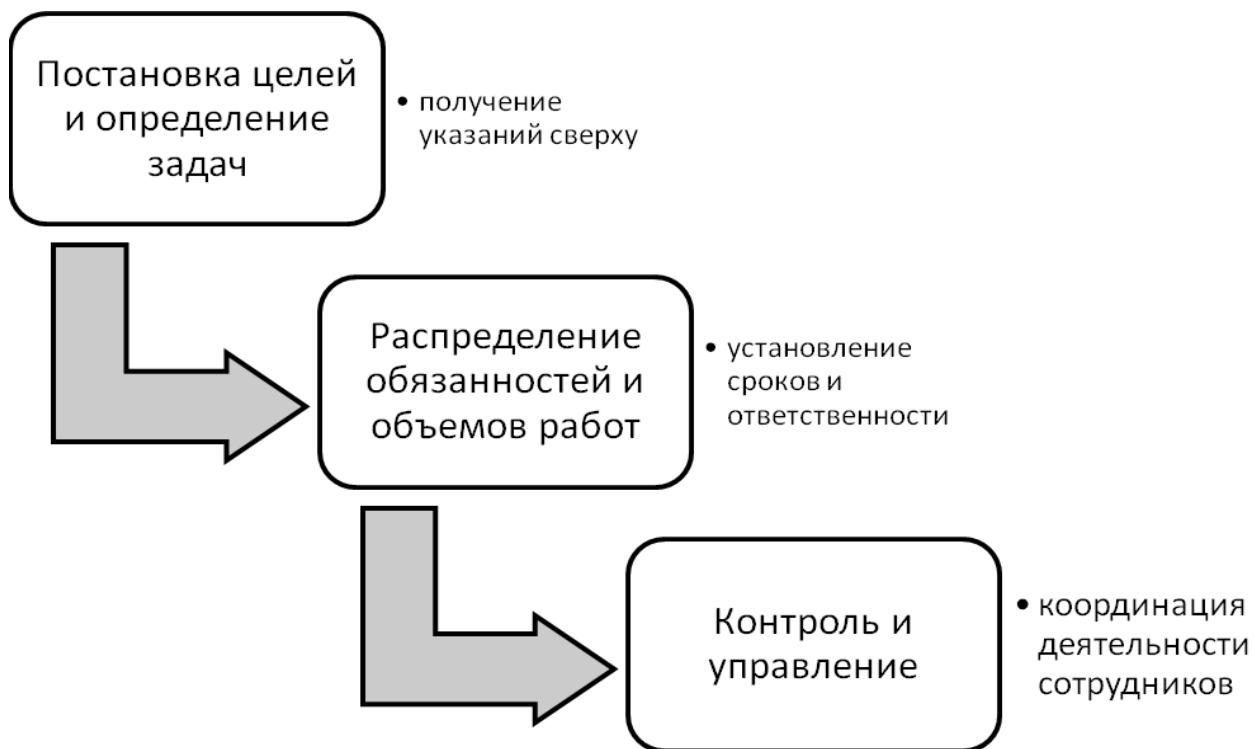


Рисунок 9 – Обобщённая схема управления работой сотрудников коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

Отличительной чертой сотрудников отдела является их многофункциональность и отсутствие четкой специализации. Так один сотрудник может одновременно работать и с оптовыми и мелкими розничными потребителями.

С другой стороны высокая степень взаимозаменяемости обуславливается производственной необходимостью:

- численность сотрудников отдела невелика, поэтому, в случае ухода сотрудника в отпуск или на больничный, коллегам приходится брать на себя его функции;

- в период высоких нагрузок спрос на продукцию предприятия распределяется неравномерно, поэтому, сотрудники коммерческого отдела распределяют производственную нагрузку пропорционально своим возможностям (так, например, менеджер по розничным продажам берет на себя часть мелкооптовых клиентов).

В целях стимулирования сотрудников отдела к высоко эффективному труду, руководство ЗАО «Терминалнефтегаз» активно использует различные методы материального стимулирования, прежде всего, систему премирования по результатам работы.

Премии начисляются сотрудникам по итогам месяца в зависимости от достижения плановых показателей и утверждаются руководством ЗАО «Терминалнефтегаз».

Система оплаты труда, структура которой представлена на рисунке 10, носит окладно-премиальный повременный характер. Это значит, что заработная плата сотрудникам отдела начисляется в зависимости от количества фактически отработанных ими часов.

Заработная плата состоит из трех основных частей, представлены на рисунке 10:

- оклад – основное вознаграждение за труд, оплачивается по фактически отработанному времени;

- компенсационные выплаты, в том числе региональные надбавки и коэффициенты;
- выплаты стимулирующего характера, прежде всего премии.

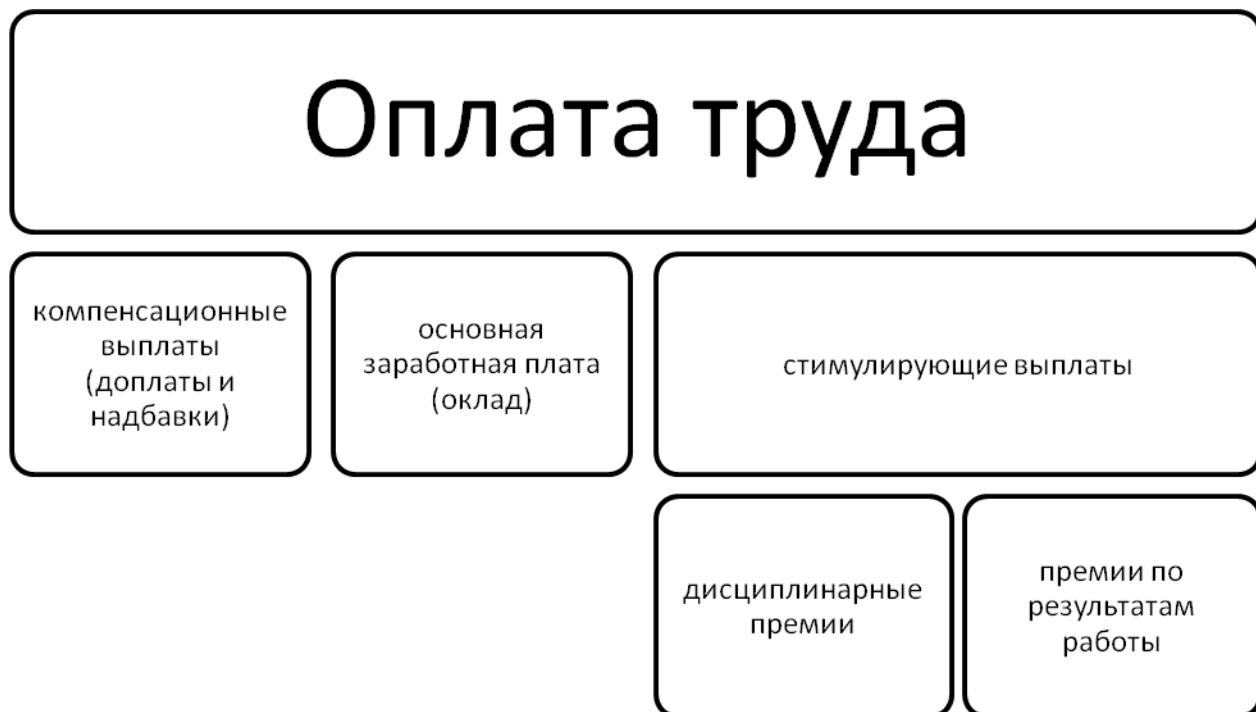


Рисунок 10 – Система оплаты труда сотрудников коммерческого отдела ЗАО  
«Терминалнефтегаз»

Премииальные выплаты для сотрудников коммерческого отдела делятся на два основных вида:

- 1) дисциплинарные премии – выплачиваются соответственно за соблюдение трудового распорядка, правил и норм делового поведения и так далее;
- 2) результативные премии – выплачиваются сотрудникам при выполнении месячного плана (руководителю – при выполнении плана отдела).

Характерной чертой премиальных выплат является их личностных характер, т.е. они зависят от индивидуальных показателей и не связаны с общей результативностью отдела.

Нематериальные методы стимулирования и поощрения развиты слабо. К их числу можно отнести бесплатные подарки детям к новому году, проведение кооперативов (Новый Год, 23 февраля, 8 марта).

Кроме того, необходимо отметить, что в основе решения по премированию сотрудников лежит достижение ими количественных показателей, в то время как качественные показатели в расчет не принимаются. Представляется, что это является серьезным упущением.

Основная задача, которая ставится перед сотрудниками коммерческого отдела – сбыт и реализация готовой продукции, большую часть которой представляет технические газы, заключенные в специальные цистерны (баллоны).

Все продукция ЗАО «Терминалнефтегаз» соответствует требованиям ГОСТов и характеризуется высоким качеством. В состав кислорода, согласно нормативным документам, входит минимальное количество добавок, а доля самого чистого кислорода составляет более 99,7% от общего объема. Данная продукция характеризуется высоким качеством и идеально подходит для решения любых задач.

Именно на этом в процессе общения с потенциальными клиентами делают акцент сотрудники коммерческого отдела.

К числу наиболее крупных клиентов относятся промышленные предприятия металлургической и нефтехимической отраслей, медицинские учреждения, а также и субъекты малого бизнеса.

Богатый опыт сотрудников коммерческого отдела и индивидуальный подход к каждому клиенту, будь то крупный промышленный холдинг или розничный потребитель, служат гарантией того, что без внимания не останется ни один из обратившихся в ЗАО «Терминалнефтегаз» потенциальных клиентов.

Управление работой коммерческого отдела носит директивный характер и имеет линейную форму подчинения.

Основными преимуществами сотрудничества с ЗАО «Терминалнефтегаз», которые активно продвигаются сотрудниками коммерческого отдела в группы целевых потребителей, являются:

- реализация без посредников (прямое сотрудничество);
- гарантия фактического качества продукции заявленному;
- высококачественный продукт;
- доставка до потребителя.

Кроме того, сотрудники коммерческого отдела всегда готовы предоставить подробные консультации по вопросам выбора, оплаты и доставки продукции, предоставить информацию по различным техническим газам, помочь в приобретении необходимого оборудования

Для постоянных клиентов действуют особые условия и предложения, которые в обязательном порядке согласовываются с высшим руководством.

В основе привлечения клиентов лежит рассылка коммерческих предложений целевым клиентам. Кроме того, сотрудниками отдела регулярно публикуются и обновляются объявления на специализированных интернет-порталах и сайтах, благодаря которым обеспечивается пассивный приток клиентов.

Система контроля и координации деятельности коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» представлена на рисунке 11.

Внутренний контроль результатов деятельности коммерческого отдела осуществляется непосредственно коммерческим директором и проводится еженедельно, а в некоторых случаях – ежедневно (например при заключении контракта и реализации особо крупной партии продукции или при заключении стратегического партнерства.

Внешний же контроль представляет собой анализ и осуществление ежемесячных мониторингов, результаты предоставляются на рассмотрение Генеральному директору. Данные мониторинги отражают объемы реализа-

ции продукции и закупок и сводятся Коммерческим отделом и бухгалтерской службой.

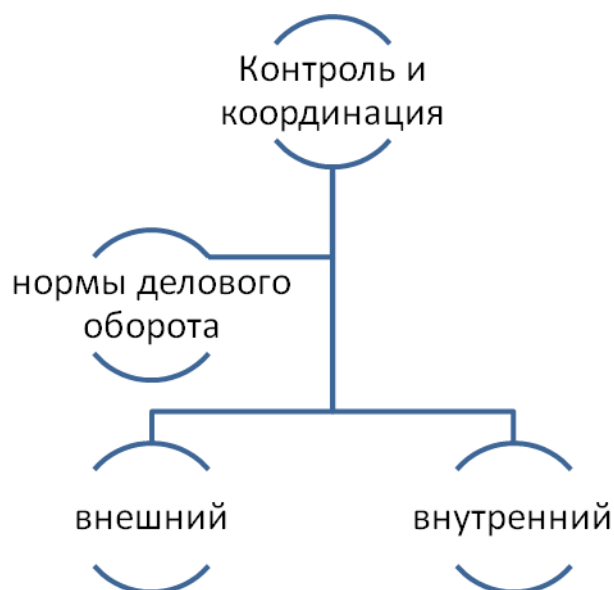


Рисунок 11 – Контроль и координация работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

По итогам сведения ежемесячных мониторингов принимается решение о поощрении сотрудников и устанавливаются (корректируются) плановые значения на следующий месяц.

Как правило, плановые показатели устанавливаются высшим руководством и в директивном порядке доносятся нижестоящим сотрудникам. В основе их определения лежит экспертная оценка рынка и субъективное мнение руководства.

По итогам 2015 года объем реализации промышленных газов коммерческим отделом ЗАО «Терминалнефтегаз» сократился на 3,8% по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года. План оказался не выполнен на 7%.

Основными причинами сокращения объемов реализации стали:

- осложнение макроэкономических условий ведения бизнеса;
- рост закупочных цен и удорожание конечной продукции;

- снижение покупательной способности и изменение структуры спроса;
- сокращение бюджетов компаний-потребителей;
- завышение плановых значений для менеджеров;
- интенсификация трудовой нагрузки.

При этом затраты на содержание коммерческого отдела увеличились на 2,5%. Общая эффективность его работы снизилась, что не могло не сказаться на общей результативности и финансовых показателях деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз».

### **3.2 Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы коммерческого отдела**

Эффективность бизнеса лежит в основе его жизнеспособности и возможностей дальнейшего развития. Лишь будучи высоко эффективным, грамотно организованным и управляемым, бизнес способен к качественному росту.

От эффективности деятельности предприятия зависит и его прибыль, и финансовая устойчивость, и внутренний потенциал.

В основе эффективности деятельности предприятия в целом лежит эффективность деятельности отдельных его подразделений, основным из которых выступает коммерчески отдел.

Сама по себе эффективность имеет множество определений в зависимости от целей ее определения. В самом общем виде ее можно определить как соотношение затраченных сил и ресурсов к полученному результату.

Таким образом, чем выше будут результирующие показатели деятельности коммерческого отдела при прочих равных условиях, в том числе затратах на его содержание и обслуживание, тем более эффективной и результативной будет его работа. Соответственно, чем выше будут показатели реали-

зации продукции и ниже затраты на приобретаемое оборудование и расходные материалы, тем большую прибыль получит предприятие.

На основе проведенного анализа деятельности ЗАО «Терминалнефтегаз» в целом и работы его коммерческого отдела в частности определим основные направления повышения эффективности работы последнего (рисунок 12).

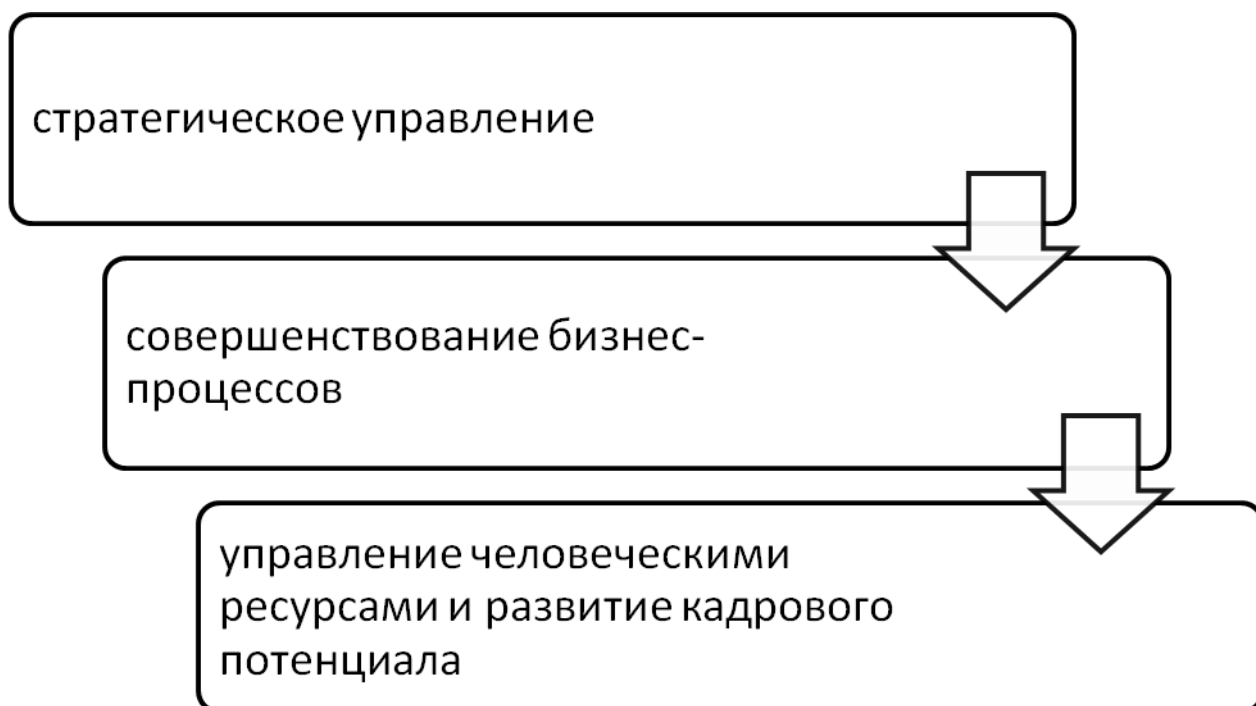


Рисунок 12 – Базовые направления повышения эффективности работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

Проанализируем каждое из предложенных направлений по восходящему вектору исследования. Начнем с самих основ – трудовых ресурсов.

Непосредственно от деятельности сотрудников, их организованности, профессиональных и практических навыков и результативности труда, в конечном счете, зависит эффективность работы самого отдела.

В сущности, сотрудники коммерческого отдела представляют собой ничто иное, как саму основу производственно-сбытовых процессов. Они общаются с клиентами и поставщиками, консультируют их по вопросам продук-



ции, подталкивают к решению о покупке (подписанию договора о поставке газовой продукции). Именно благодаря им обеспечивается стабильный приток денежной наличности и сбыт готовой продукции.

Как показал анализ кадровой структуры отдела, проведенный в предыдущем пункте настоящей главы дипломной работы, половина сотрудников не имеет высшего образования. В основе работы сотрудников отдела лежит личный опыт. Теоретическая подготовка, равно как и принципы построения коммуникационного процесса не отлажены.

Кадровая составляющая коммерческого отдела требует развития.

Целесообразным представляется проведение мероприятий, направленных на рост эффективности трудовой деятельности сотрудников и коммерческого отдела в целом, направленных на:

- обучение и развитие сотрудников;
- развитие мотивации и стимулирования труда.

Рассмотрим каждое из направлений в отдельности.

Обучение и развитие кадрового потенциала должно быть в первую очередь направлено на повышение профессиональной подготовки сотрудников. Несмотря на отдельные элементы внутрикорпоративного обучения, которые имеют место быть в процессе приема и адаптации новых сотрудников, обучению и развитию кадров уделяется неоправданно мало внимания.

В целях развития и совершенствования кадрового потенциала рекомендуется:

- ввести регулярную аттестацию и переаттестацию сотрудников, направленную на определения их соответствия занимаемой должности (ориентировочная периодичность – 1 раз в пятилетие);
- направлять сотрудников на курсы повышения квалификации и организовать их обучение посредством дистанционных образовательных технологий (либо заочная форма обучения);
- развивать системы внутрикорпоративного обучения;

– регулярно направлять сотрудников коммерческого отдела на специализированные тренинги и семинары (например, «Эффективные продажи» или «Деловые переговоры»). Основная цель данного направления – повышение личной эффективности и профессионализма сотрудников отдела, совершенствование технологий деловых взаимодействий с клиентами и поставщиками, улучшение коммуникативных навыков и повышение целеустремленности;

– организовать активное сотрудничество с местными ВУЗами по привлечению молодых кадров (изначально рекомендуется привлекать студентов на практику с возможностью дальнейшего трудоустройства в случае ее успешного прохождения). Молодые кадры – это всегда новые идеи, энергия и целеустремленность. При этом при отборе студентов на практику следует опираться на их профессиональный уровень и личные достижения (средний балл по пройденным дисциплинам не менее 4,5, наличие научных, спортивных и иных наград должно приветствоваться).

Помимо обеспечения профессиональной подготовки кадров не менее важно организовать эффективную систему стимулирования труда, ведь не зря же все чаще в ученых кругах, среди теоретиков и практиков в сфере управления персоналом, говорится о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудников и эффективностью их труда<sup>25</sup>.

Если сотрудник отдела высоко замотивирован, он более трудоспособен и прилагает больше усилий для достижения поставленных целей.

Руководству ЗАО «Терминалнефтегаз» рекомендуется пересмотреть систему мотивации сотрудников коммерческого отдела в сторону переориентации на качественные показатели работы. С этой целью необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности, которые на протяжении последних лет приобретают все большее значение в процессах оценки

---

<sup>25</sup>Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2016. – 528 с. – С. 15.

эффективности и совершенствования управления бизнес-процессами крупных предприятий и организаций.

В общем виде предлагаемая система оплаты труда и мотивации представлена на рисунке 13.

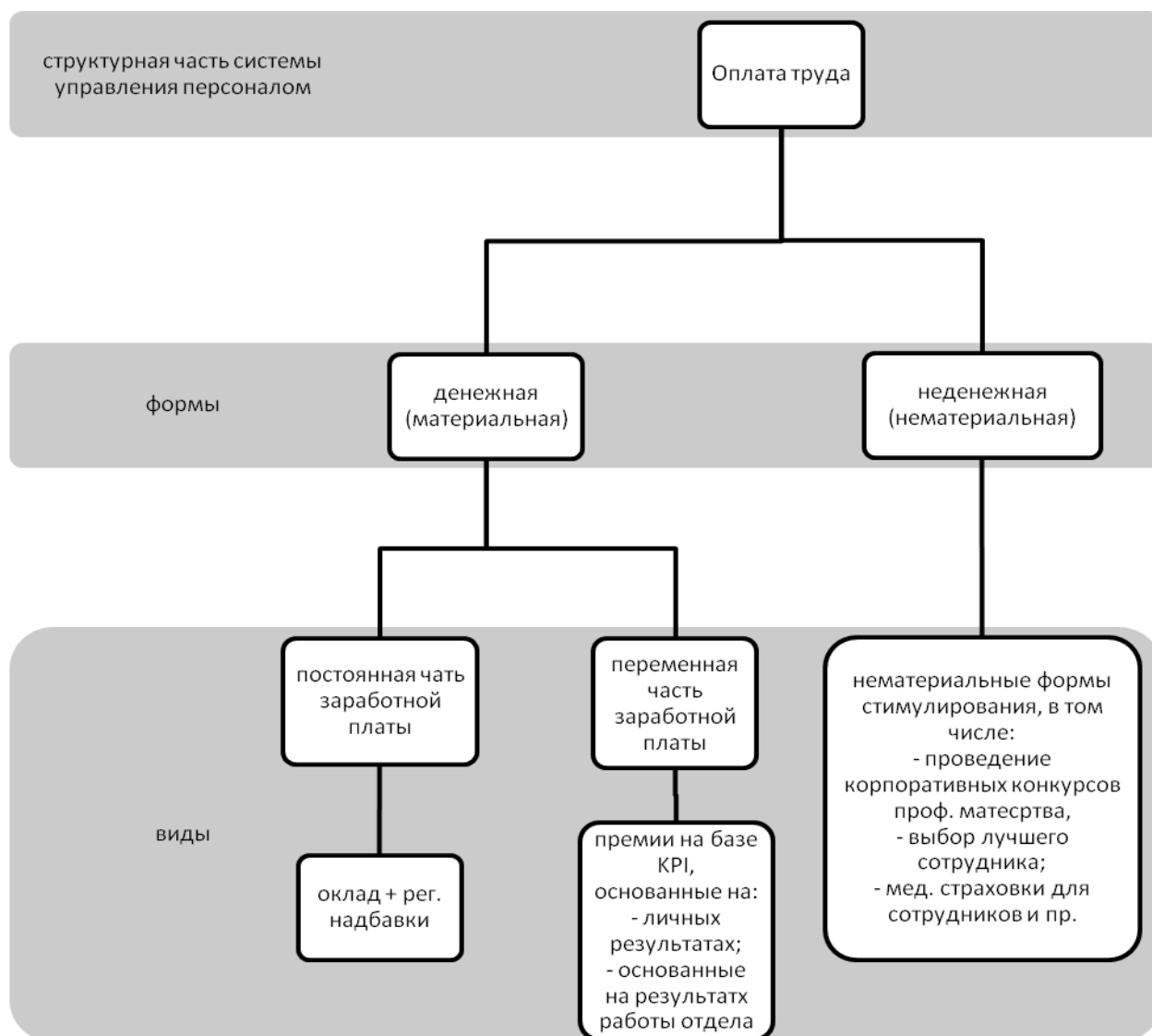


Рисунок 13 – Рекомендуемая структура системы мотивации и оплаты труда сотрудников коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»

Постоянная часть заработной платы сотрудников в виде денежного оклада в совокупности и региональными надбавками должна остаться неизменной.

При этом система формирования переменной части заработной платы на базе ключевых показателей эффективности будет стимулировать сотрудников коммерческого отдела к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании.

Используемые ключевые показатели эффективности, используемые в системе формирования переменной части оплаты труда должны быть четко сформулированы, просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета — экономически обоснованы.

Таким образом, цели должны соответствовать критериям SMART<sup>26</sup>, то есть они должны быть:

- конкретны;
- измеримы;
- достижимы;
- релевантны (подчинены более высокому уровню);
- определены во времени.

Система ключевых показателей должна быть разработана в соответствии со стратегией предприятия, а сами ключевые показатели эффективности должны быть сбалансированы, то есть определен их перечень согласно основным бизнес-процессам предприятия и оптимальные значения КПИ должны быть согласованы с целями подразделений и организации в целом<sup>27</sup>.

В отличие от базовой системы оплаты труда мотивация, основанная на базе ключевых показателей эффективности, будет ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей ЗАО «Терминалнефтегаз» и в

---

<sup>26</sup>Попович А.М., Хвоина И.С. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе КРІ как инструмента реализации стратегии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – 2. – С. 119-125. – С. 120.

<sup>27</sup>Тюпишева О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2010. - № 10 (80). – С. 9-17 – С. 10.

высшей степени мотивирует сотрудников на качественное выполнение ими своих должностных обязанностей.

Не стоит забывать, что материальное стимулирование эффективно лишь в том случае, если используется в совокупности с другими управленческими долговременными программами. Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что это напрямую связано с результатами труда, и если сотрудники уверены в наличии устойчивой связи получаемого материального вознаграждения с производительностью труда<sup>28</sup>.

Профессионализм и мотивация продавцов служат основой клиентоориентированности предприятия и залогом выстраивания долгосрочных отношений с клиентами и партнерами, а потому заслуживают должного внимания со стороны руководства.

Помимо развития кадрового потенциала коммерческого отдела должное влияние должно быть уделено реструктуризации и оптимизации бизнес-процессов. В частности необходимо:

- организовать четкую структуру работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз»;
- разработать и закрепить должностные инструкции для каждого из сотрудников отдела, разграничив обязанности и полномочия каждого из них;
- организовать проектную работу совместно с отделом маркетинга и рекламы по привлечению коммерческих заказчиков;
- разработать алгоритмы построения коммуникационного процесса с клиентами и поставщиками;
- открыть ежегодный конкурс среди сотрудников по выдвижению предложений по совершенствованию работы отдела (необходимо наладить коммуникационный диалог между руководством и сотрудниками);
- внедрить информационную систему управления;

---

<sup>28</sup> Афанасьева Л.А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5. С. 61—66. – С. 62.

- оптимизировать функцию личного кабинета для контрагентов на базе собственного интернет-сайта.

Реорганизация бизнес-процессов должна быть подчинена внедрению основных принципов корпоративного управления:

- централизация и децентрализация управления – часть функция должна быть передана нижестоящим сотрудникам, но в то же время деятельность отдела должна осуществляться под общим контролем в соответствии с единым вектором развития;

- координация деятельности;

- эффективное использование человеческого потенциала;

- рост эффективности использования имеющихся ресурсов.

Деятельность сотрудников коммерческой службы ЗАО «Терминалнефтегаз» должна быть основана на глубоком и тщательном анализе и регулярном мониторинге внешней среды, рынка, потребительских предпочтений и запросов поставщиков.

Для этого необходимо:

- точно и своевременно находить и учитывать факторы, оказывающие влияние на получаемую прибыль по конкретным видам реализуемых товаров и предоставленных услуг;

- быстро и качественно, профессионально оценивать результативность коммерческой работы как предприятия в целом, так и его структурных подразделений;

- находить оптимальные пути решения коммерческих проблем торгового предприятия и получения достаточной прибыли в ближайшей или отдаленной перспективе;

- определить расходы на торговую деятельность (издержки обращения) и тенденции их изменения, что необходимо для определения продажной цены и расчета рентабельности.

Важным элементом координации, анализа, мониторинга и контроля станет формирование плановых бюджетов коммерческого подразделения. А по окончании планового периода (обычно месяца) необходимо обеспечить сведение бюджетов-фактов и анализ основных точек расхождений с целью определения «разрывов».

Также необходимо внедрить в мониторинги показатель рентабельности и динамику изменения основных его составляющих.

В целом в основе повышения эффективности деятельности коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» должно стоять усиление внутреннего кадрового потенциала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рынок промышленных газов России находится на этапе развития, совершенствуются технологии ведения бизнеса, меняется структура спроса.

Негативное влияние оказывает мировое падение цен на энергоресурсы и осложнение экономико-политической ситуации в стране. В то же время антироссийские санкции со стороны западных стран открывают рынку перспективы.

Непосредственно рынок промышленных газов Красноярского края характеризуется преимущественно внутренним потреблением. Интерес со стороны профессионального сообщества, равно как и спрос на промышленные газы растет. Развиваются интеграционные процессы Евразийского направления. В то же время процесс реализации газовой продукции осложняется низким уровнем развития транспортной инфраструктуры и нормативно правовой базы, низким качеством газобаллонной продукции и высокой долей транспортных расходов.

Закрытое акционерное общество «Терминалнефтегаз», специализирующееся на реализации промышленных газом (пропан-бутан, кислород, ацетилен, углекислый газ, аргон), функционирует на рынке Красноярского края свыше 15 лет. За это время ему удалось зарекомендовать себя на рынке в качестве надежного поставщика и добросовестного контрагента.

Произведенный анализ деятельности предприятия позволил выявить тенденцию к снижению основных финансовых показателей деятельности.

На фоне кризисных явлений в отрасли и в экономике страны в целом выручка от реализации промышленных газов сокращается в то время, как деятельность конкурентов на рынке, напротив, растет.

Снижение основных показателей деятельности предприятия способно оказать существенное влияние на его финансовую устойчивость, а также сказаться на возможности дальнейшего роста и развития.



Объемы реализации продукции, а, соответственно, и прибыль корпорации, напрямую зависят от результативности и эффективности работы коммерческой службы предприятия. Проведенный анализ показал, позволил выявить ряд проблем, а именно:

- низкий уровень профессиональной подготовки сотрудников коммерческого отдела (не у всех сотрудниц есть высшее образование);
- отсутствие притока молодых кадров;
- преимущественно материальное стимулирование труда, основанное на индивидуальных количественных показателях;
- установка завышенных плановых показателей;
- отсутствие аналитической проработки рынка и экономической ситуации в целом.

В результате по итогам 2015 года из-за сокращения объемов реализации на 18,85 миллиона рублей в денежном исчислении чистая прибыль предприятия упала на 10,9 миллионов рублей, рентабельность деятельности и показатели финансовой устойчивости (коэффициент покрытия инвестиций) уменьшились.

По итогам исследования в целях повышения эффективности работы коммерческого отдела ЗАО «Терминалнефтегаз» было предложено реализовать ряд мероприятий, направленных на:

- совершенствование принципов корпоративного управления;
- оптимизацию внутренних бизнес-процессов;
- развитие кадрового потенциала.

Последнему направлению предлагается уделить особое внимание, поскольку именно от сотрудников коммерческого отдела, их работы и ее результативности, во многом зависит объем реализованной продукции, а соответственно, и прибыль, рентабельность и финансовая устойчивость.

В части совершенствования кадрового потенциала в качестве наиболее значимых направлений можно выделить:

- повышение уровня профессиональной подготовки;
- привлечение молодых специалистов и сотрудничество с ведущими ВУЗами;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников к высоко эффективному труду;
- оптимизация системы оплаты труда на базе ключевых показателей эффективности с привязкой оплаты труда сотрудников к качественным показателям и результатам работы отдела в целом.

Предполагается, что реализация данных мероприятий позволит повысить эффективность работы коммерческого отдела в целом, что, в свою очередь, положительно скажется на основных показателях деятельности предприятия, повысит его конкурентоспособность на рынке и эффективность бизнеса в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Федеральный закон от 27.11.92 № 4015–1 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 23 мая 20016) // Консультант плюс.
3. Абдукаримов, И.Т. Факторный анализ и методика цепных подстановок / И.Т. Абдукаримов / Социально-экономические явления и процессы. – 2015. - № 2. – том 10. - С. 7-12.
4. Акимов, О. Ю. Малый и средний бизнес: учебное пособие / О. Ю. Акимов. – М.: Финансы и статистика, – 2012. – 192 с.
5. Анонс конференции «Промышленные газы 2016». – Режим доступа [Электронный ресурс]: <http://www.mplast.by/novosti/2016-04-26-gaz-i-polimeryi-v-avtomobilestroenii-anons-otraslevyih-konferentsiy-v-mae/>.
6. Афанасьева, Л.А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании /Л.А. Афанасьева/ Основы экономики, управления и права. 2013. № 5. С. 61—66. – С. 62.
7. Багдасарьян, И.С. Формирование профессиональной компетентности современного менеджера: монография / И. С. Багдасарьян, Г. Ф. Каячев, Г. В. Дудкина. – Красноярск: СФУ, 2013. – 157 с.
8. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 288 с.
9. Басарева, В. Г. Малый бизнес России: теоретические основы исследования, моделирование, концепция государственного регулирования: монография/ В. Г. Басарева. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 115 с.
10. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник/ Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 250 с.

11. Бондаренко, Е. И. Стратегическое планирование и прогнозирование в системе управления современными предпринимательскими структурами/ Е. И. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 5 (275). – 110 с.
12. Бузаева, Н.А. Анализ прибыльности и рентабельности предприятия /Н.А. Бузаева. Научно-исследовательские публикации, 2014. - № 4 (8). - С. 137.
13. Вагнер, Г. В. Основы исследования операций: учебное пособие / Г. В.Вагнер. Москва: «Мир», 2013. –1320 с.
14. Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко – М.: Герда, 2012. – 160 с.
15. Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие/ Л. П. Владимирова – М.: Дашков и К, 2013. – 308 с.
16. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник /И.Н. Герчикова , 3–е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2011. – 501 с.
17. Гэлбрэйт, Дж. К. Экономические теории и цели общества: учебное пособие /Дж. К.Гэлбрэйт, под общ.ред. и с предисл. акад. Н.Н. Иноземцева и чл.–корр. А.Г. Милейковского. – Москва: Прогресс, 2012 .– 406 с.
18. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.П. Грузинов –Москва: ЮНИТИ, 2014 . – 535 с.
19. Грушенко, В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 230 с.
20. Гурджиян, А.А. Управление финансовой устойчивостью предприятия: системный подход /А.А. Гурджиян Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - № 1 (41). - С. 48-52.
21. Данилова Н.Л. Сущность и проблемы анализа финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Концепт. – 2014. – № 2. [Электронный

ресурс]// Режим доступа <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-problemy-analiza-finansovoy-ustoychivosti-kommercheskogo-predpriyatiya>.

22. Деньги из воздуха / Эксперт. [Электронный ресурс]// Режим доступа <http://expert.ru/expert/2014/30/dengi-iz-vozduha/>.

23. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 203

24. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента.: науч. издание / Питер Ф. Друкер, пер. с англ. Санкт – Петербург – Вильямс, 2010 –398 с.

25. Жемчугов, А. М. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей /А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов / Рос. предпринимательство. - 2010. - № 6. - Вып. 2.

26. Ивасенко, А.Г. Факторинг: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: КноРус, 2011. – 224 с.

27. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 528 с.

28. Киселева, Денежные активы и бухгалтерский учет операций с денежными средствами организации: учебное пособие/ Н.В. Киселева, Л.И. Горелова. – 2015. - № 4-1. - С. 48-60.

29. Кислицын, Е.В. Управление газовой промышленностью с использованием стратегических методов анализа макроокружения / HumanProgress. – 2016. – том 2. - № 3. [Электронный ресурс]// Режим доступа [http://progress-human.com/images/2016/%D0%A2om2\\_3/Kislitsyn.pdf](http://progress-human.com/images/2016/%D0%A2om2_3/Kislitsyn.pdf).

30.Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия/ А.И. Ковалев, В.П. Привалов – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 209 с.

31. Ковалев, В. В. Курс финансового менеджмента: учебник/ В.В. Ковалев. – М. : ТК Велби, Проспект, 2010. 448 с.

32. Кови Стивен, Р. Принцип центричное руководство/Пер. с англ. П.А.Самсонов – Санкт-Петербург: Попурри,– 2002. – 368 с. (серия «Успех!»).

33. Котлер, Ф. Основы маркетинга: монография/ Ф.Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В.Вонг, пер. с англ. 2-е европ. – Санкт – Петербург: Издательский дом "Вильямс", 2012.– 1152 с.
34. Кравченко, А.И. Социология менеджмента: учебное пособие для вузов / А.И. Кравченко. – Москва : ЮНИТИ, 2013.–366 с.
35. Крутик, А.Б. Проблемы и перспективы развития предпринимательства в российской экономике /А.Б. Крутик // Проблемы современной экономики. — 2013. – №2 С. 55–57
36. Крылов, Д.М. Рыночная эффективность деятельности публичной коммерческой организации / Российский экономический интернет-журнал. – 2014. - № 4. [Электронный ресурс]// Режим доступа [http://www.cfin.ru/management/controlling/market\\_efficiency\\_public.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/market_efficiency_public.shtml).
37. Кудинов, А.А. От кризиса к успеху: монография / А.А. Кудинов. - Москва: Анкил, 2013. – 312 с.
38. Куликов, Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности: монография/ Г.В. Куликов - Москва: Экономика, 2010. – 247с.
39. Ларионова, Е.Л. Анализ финансового состояния предприятия / Е.Л. Ларионова, – М.: БУКЛАЙН, 2012. – 40 с.
40. Лунев, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев – Москва:Финпресс, 2012. – 388 с.
41. Макарова, Е. О. Проблемы инновационного становления России: Вестник Казанского государственного финансово-экономического института/ Е.О. Макарова. – 2009. – №4. – С. 76-79.
42. Мескон, М.Х., . Основы менеджмента :монография / Пер. с англ. М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури – Москва: Дело, 2011.–800 с.
43. Мячин, Ю.В. Основы методологии устойчивости предпринимательских структур / Ю.В. Мячин. – Омский научный вестник 2012. - № 4-111. - С. 56-60. – С. 58.

44. Отенко, В.И. Формирование аналитического инструментария оценки эффективности предприятия /В.И. Оттенков. - Бизнес Информ. – 2013. - № 5. – С. 232-237 – С. 233.

45. О'Шоннеси, Дж. Принципы организации управления фирмой: монография /Дж. О'Шоннеси– Москва: ООО «МТ Пресс», 2012. – 296 с.

46. Перегудов, С.П. Корпорация, общество, государство: эволюция отношений. : монография /С.П.Перегудов. – Москва: Наука, 20013.–352 с.

47. Попков, В. П. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы : учебное пособие / В.П. Попков, Е.В. Евстафьева – Санкт-Петербург: Питер, 2011.– 352 с.

48. Попович, А.М., Хвоина И.С. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе КРІ как инструмента реализации стратегии /А.М. Попович, И.С. Хвоина. – Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – 2. – С. 120.

49. Промышленные газы 2016-ТЭКНОБЛОГ /<http://mplast.by/novosti/2016-04-26-gaz-i-polimeryi-v-avtomobilestroenii-anons-otraslevyih-konferentsiy-v-mae/>.

50. Предпринимательство: учебное пособие / под редакцией М.Г. Лапусты. – Москва: ИНФРА–М, 2011. – 667 с.

51. Расходы населения России в условиях санкций и девальвации рубля: материалы XXII международной научно – практической конференции, 2–3 апреля 2015 г., / под ред. О. П. Дроздова. Москва 2015, – 77 с.

52. Разделить воздух / Эксперт Урал. - № 48 (581). [Электронный ресурс]// Режим доступа <http://expert.ru/ural/2013/48/razdelit-vozduh/>.

53. Риски: анализ и управление :Сб. научных трудов Международного института исследования риска/ под ред. А.А. Быкова, Р.Т. Юлдашева – Москва: Дело, 2011.– 800 с.

54. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Г.В. Савицкая. – М : Инфра-М, 2012. - 654 с.

55. Самарина, В.П. Основы предпринимательства: учебное пособие / В.П. Самарина. – Москва: КНОРУС, 2011. – 224 с.
56. Самуэльсон, П. Экономика. Том 1.: монография / П. Самуэльсон – Москва: МГП «АЛГОН» ВНИИСИ, 1992.–334 с.
57. Самуэльсон, П. Экономика. Том 2: монография / П. Самуэльсон – Москва : МГП «АЛГОН» ВНИИСИ, 1992.– 416 с.
58. Современные теории управления: учебное пособие / под ред. В.Ю. Пашкуса. – Санкт-Петербург: Бизнес–пресса, 2013. – 272 с.
59. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика : монография / Е.С. Стоянова. – Москва: Перспектива, 2015. – 194 с.
60. СПГ Потенциал энергетики будущего / Gasworld. – 2015. - № 20. – 32 с.
61. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года: проект. – Красноярск: Минэкономразвития РФ. – 2016. - 160 с. – С. 68.
62. Терехов, В.Н. Оценка экономической эффективности предприятия / Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. - № 10-3 (17). – С. 87-88 - С. 87.
63. Туренко, Т.А. Малое предпринимательство и его роль в устойчивом развитии экономики / Т.А. Туренко // Известия иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №5. – С.223–227
64. Тюпишева, О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли / Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2010. - № 10 (80). – С. 9-17 – С. 10.
65. Федорова, Е.А. Нормативы финансовой устойчивости российских предприятий: отраслевые особенности /Е.А. Федорова, Я.В. Тимофеева Корпоративные финансы. – 2015. - № 1 (33). [Электронный ресурс]// Режим доступа <http://cyberleninka.ru/article/n/normativy-finansovoy-ustoychivosti-rossiyskih-predpriyatiy-otraslevye-osobennosti>



66. Финец, Г. И. Методика управления финансовым состоянием организации [Электронный ресурс] Режим доступа // <http://bupr.ru/litra/books/book1/?leaf=tema51.htm>

67. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: учебное пособие / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 639 с. – С. 164.

68. Шамхалов, Ф. Прибыль – основной показатель результатов деятельности организации [Текст] / Ф. Шамхалов // Финансы. – 2015.– №6. – С.19–22.

69. Шипилова, Э.В. Показатели рентабельности предприятия / Э.В. Шилова // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2012. - № 6 (16). - С. 46-48 – С. 48.

70. Яковлев, В.М. Конструктивное предпринимательство: монография / В.М.Яковлев –Москва: ИПА "Трил", 2014.–232

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Бухгалтерский баланс**

В тысячах рублей	Код	2015	2014	2013
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	1150	32 477	30 570	32 796
Отложенные налоговые активы	1180	28	0	0
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>32 505</b>	<b>30 570</b>	<b>32 796</b>
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	42 006	52 732	35 377
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	607	0	0
Дебиторская задолженность	1230	56 064	77 540	44 256
Финансовые вложения	1240	7 300	9 400	24 084
Денежные средства	1250	52	611	2 654
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>106 029</b>	<b>140 283</b>	<b>106 371</b>
<b>Баланс</b>	<b>1600</b>	<b>138 534</b>	<b>170 853</b>	<b>139 167</b>
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал	1310	99	99	99
Резервный капитал	1360	5	5	5
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	83 836	82 671	74 747

<b>Итого по разделу III</b>	1300	83 940	82 775	74 851
<hr/>				
<b>IV. Долгосрчные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	20 000	19 900	14 109
Отложенные налоговые обязательства	1420	151	0	0
<hr/>				
<b>Итого по разделу IV</b>	1400	20 151	19 900	14 109
<hr/>				
<b>V. Краткосрчные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	2 356	6 472	2 150
Кредиторская задолженность	1520	32 087	61 706	48 057
<hr/>				
<b>Итого по разделу V</b>	1500	34 443	68 178	50 207
<hr/>				
<b>Баланс</b>	1700	138 534	170 853	139 167
<hr/>				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о прибылях и убытках

В тысячах рублей	Код	2015	2014	2013
Выручка	2110	475 617	494 471	440 850
Себестоимость продаж	2120	408 522	401 777	355 796
Валовая прибыль (убыток)	2100	67 095	92 694	85 054
Коммерческие расходы	2210	46 454	63 823	62 526
Управленческие расходы	2220	13 202	14 960	10 952
Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 439	13 911	11 576
Проценты к уплате	2330	3 045	2 066	2 500
Прочие доходы	2340	3 701	5 417	7 902
Прочие расходы	2350	6 005	6 268	8 533
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 090	10 994	8 445
Текущий налог на прибыль	2410	517	3 036	1 275
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	80	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	151	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	28	0	0
Прочее	2460	285	34	9
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 165	7 924	7 161

#### СПРАВОЧНО

Совокупный финансовый результат периода	2500	1 165	7 924	7 161
---	------	-------	-------	-------

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Расчет стоимости чистых активов

В тысячах рублей	Код	2015	2014	2013
<b>Активы</b>				
Основные средства	1150	32 477	30 570	32 796
Отложенные налоговые активы	1180	28	0	0
Запасы	1210	42 006	52 732	35 377
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	607	0	0
Дебиторская задолженность*	1230	56 064	77 540	44 256
Финансовые вложения краткосрочные	1240	7 300	9 400	24 084
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	52	611	2 654
<b>ИТОГО активы</b>	-	138 534	170 853	139 167
<b>Пассивы</b>				
Заемные средства долгосрочные	1410	20 000	19 900	14 109
Отложенные налоговые обязательства	1420	151	0	0
Заемные средства краткосрочные	1510	2 356	6 472	2 150
Кредиторская задолженность	1520	32 087	61 706	48 057
<b>ИТОГО пассивы</b>	-	54 594	88 078	64 316
<b>Стоимость чистых активов</b>	-	83 940	82 775	74 851