

## ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

### PROBLEMS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL

*N. Akulova*

PhD, Professor, Head. Department of "Crisis Management and Management" Autonomous nonprofit educational organization of higher education, the Institute of Economics and crisis management

akulova@mail.ru

*Акулова Наталья Георгиевна*

*К.э.н., профессор, зав. кафедры*

*"Антикризисное управление и менеджмент"*

*Автономной некоммерческой  
образовательной организации*

*высшего профессионального образования,*

*Институт экономики*

*и антикризисного управления*

Материалы международной научно-практической конференции "Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика", г.Москва, 30 ноября 2012 года.

Прошло 20 лет с начала реформ в сельском хозяйстве России и становления такой практической области деятельности, как антикризисное управление, включающее как механизм предупреждения несостоятельности, так и развитие института банкротства.

За эти годы в сельском хозяйстве произошли существенные изменения: наблюдаются положительные тенденции стабилизации и повышения эффективности агропромышленного производства; более чем в два раза сократилась доля убыточных предприятий (если в 2003 их было 53%, то в 2011 и первом полугодии 2012 г. около 24%) [1]. Меньший удельный вес убыточных организаций наблюдается только в оптовой и розничной торговле. Тем не менее, рентабельность основных видов сельскохозяйственной продукции остается низкой, что приводит к хроническому дефициту собственных оборотных средств, в результате чего должник испытывает тяжелой недостаток денежных средств и вынужден использовать кредиторскую задолженность не по назначению, а как дополнительный источник финансирования своих нужд. Это зачастую приводит к утрате платёжеспособности и банкротству.

Кроме этого, в сентябре 2012 г. Россия стала полноправным членом ВТО, что, по мнению специалистов, повышает уязвимость отечественного сельского хозяйства, особенно свиноводческого сектора и сектора крупного рогатого скота.

Российским сельскохозяйственным организациям приходится конкурировать на внутреннем рынке с поставщиками сельскохозяйственной продукции из разных стран. Однако отставание России от экономически развитых государств в проведении технической и технологической модернизации отраслей сельского хозяйства, низкие темпы процессов интенсификации производства

в рамках реализуемых целевых программ, недостаточное использование имеющихся конкурентных преимуществ отдельных регионов не даёт возможность отечественным сельхозпроизводителям обеспечить конкурентные преимущества.

Кризис предприятий сельского хозяйства генерируется как внешними, так и внутренними факторами. Среди внешних факторов государственного характера необходимо выделить: неэффективную ценовую политику государства, проявляющуюся в диспаритете цен, а также неэффективные формы и методы государственной поддержки и регулирования продовольственного рынка.

Важным внутренним фактором кризисного развития сельскохозяйственных организаций является отсутствие стратегического планирования, недостатки в системе управления финансовыми потоками и пр. Недостаточный уровень квалификации специалистов и руководителей в области современных методов антикризисного управления является главным тормозом в проведении процедур финансового оздоровления сельскохозяйственных предприятий, поэтому, простые финансовые вливания в отрасль в рамках господдержки не решит проблемы её кризисоустойчивости.

Негативным фактором развития сельского хозяйства в России продолжает оставаться и тенденция ухудшения качества сельскохозяйственных земель из-за их нерационального использования, усиления неоправданного изъятия наиболее ценных сельскохозяйственных угодий из аграрной сферы в другие отрасли национальной экономики и их необоснованный перевод в прочие категории земель.

Сезонный характер, высокие риски и другие отраслевые особенности функционирования сельскохозяйственных организаций требуют применения особых механизмов антикризисного управления на предкризисных

и кризисных стадиях их развития.

Прежде всего, это относится к диагностике кризисного состояния организаций данной отрасли. Так, для выявления уровня финансового состояния сельскохозяйственного предприятия показатели текущего года должны сопоставляться не с прошедшим годом, как это делается для оценки предприятий других отраслей, а со средними данными за последние три–пять лет.

Главной особенностью антикризисного управления на сельскохозяйственных предприятиях является встречный характер антикризисного управления в самом хозяйственном субъекте и антикризисного государственного регулирования на макро– и мезоуровнях [2], которое выражается в разработке целевых программ, формировании правовой базы, кредитной, налоговой, страховой системы, системы господдержки сельхозпроизводителей, что обеспечивает условия не только для выхода из кризиса предприятиям АПК, но и для их устойчивого роста.

По прогнозу директора Аграрного Центра МГУ, заведующего кафедрой агроэкономики МГУ им. Ломоносова Сергея Киселева, господдержка сельского хозяйства России в 2012 году с учетом курса валют составит \$4 млрд. [3].

Приоритетными антикризисными мероприятиями государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий могут стать совершенствование системы кредитования и страхования урожая, удешевление механизмов финансового лизинга, реструктуризация задолженности товаропроизводителей, возникшей по макроэкономическим причинам, развитие инфраструктуры агропродовольственных рынков, разработка и реализация программ по расширению зернового экспорта, формирование системы подготовки и переподготовке кадров по стратегическому управлению; содействие активизации инвестиционно–инновационной деятельности товаропроизводителей.

Одной из форм антикризисного управления, напрямую связанной с процессом банкротства, является арбитражное управление.

Процесс формирования института банкротства в России до сих пор не завершён. Это подтверждается беспрецедентным изменением правовой базы, когда законодательство о банкротстве за 12 лет построения рыночных отношений было изменено три раза, а после третьей редакции практические ежеквартально вносятся изменения и дополнения: за эти годы изменились процедуры банкротства, статус арбитражного управляющего, критерии несостоятельности и др. положения.

Институт банкротства известен всем странам с рыночной экономикой, поскольку рыночный механизм предполагает получение прибыли от коммерческой деятельности и платежеспособный спрос потребителей. Прекращение деятельности безнадежно неплатежеспособных должников является положительной мерой. Однако признание должника банкротом имеет и негативные последствия, поскольку затрагивает не только имуществ-

венные интересы должника, но и права и интересы большого круга других лиц – его работников, партнеров, кредиторов и других, что порождает во многих случаях значительные социальные издержки. Поэтому помимо ликвидационного механизма институт несостоятельности должен предусматривать предупредительный и восстановительный механизм, позволяющий избегать массовых банкротств.

Одним из показателей состояния института несостоятельности (банкротства) в стране является число официальных обращений в суд. По данным отчета Высшего Арбитражного суда РФ в 2011 году свыше 33 тыс. заявлений о признании предприятия несостоятельным (банкротом), а в первом полугодии 2012 г. более 19 тыс. [4]. При этом в результате финансового оздоровления восстановлена платёжеспособность двух предприятий, а в результате внешнего управления 9 организаций.

Особенно остро на современном этапе стоит проблема несостоятельности сельскохозяйственных предприятий, стратегическое значение которых не позволяет, с одной стороны, их ликвидацию, а, с другой стороны, подержание их функционирования не всегда эффективно.

Согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)" [5] банкротство сельскохозяйственных организаций имеет отличительные особенности, продиктованные, во–первых, особым характером их деятельности, которая, как правило, связана с использованием земельных участков (преимущественно сельскохозяйственного назначения) и, во–вторых, с сезонным характером их работы.

Поскольку сельское хозяйство становится сферой интересов многих участников рыночного процесса, возрастает роль финансового анализа при проведении процедур арбитражного управления. В отличие от досудебных процедур антикризисного управления, в которых финансовый анализ проводится с применением стандартных алгоритмов, в судебных процедурах методика проведения финансового анализа строго регламентирована Постановлениями правительства РФ. Здесь необходимо выделить два вида аналитических процедур [5].

1. Анализ финансового состояния должника в процедуре наблюдения проводится временным управляющим.

По результатам всего анализа делаются следующие выводы:

1) вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;

2) вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;

3) вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

## 2. Анализ на наличие (отсутствии) признаков фиктивного и преднамеренного банкротства.

Необходимо отметить, что в зависимости от причин несостоятельности различают сознательное (подложное) и неумышленное (неосторожное) банкротство. Неосторожное банкротство также называют простым, а подложное – злостным.

В российском законодательстве выделяют следующие виды злостного банкротства:

1. Фиктивное – это заведомо ложное объявление руководителем или собственником предприятия о своей несостоятельности, с целью введения в заблуждение кредиторов, для получения отсрочки или рассрочки причитающихся платежей.

2. Преднамеренное – это умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное его руководством или собственником в корыстных интересах путём заключения заведомо невыгодных сделок.

Злостное банкротство возникает в условиях чрезмерной обременённости долгами, когда руководитель прячет, уничтожает часть имущества, заключает рискованные спекулятивные сделки и явно убыточные сделки, продаёт товары по заниженным ценам, скрывает права других лиц или признаёт заведомо вымышленные права.

Надо понимать, что анализ кризисного предприятия, находящегося в стадии судебной процедуры банкротства, проходит в сложных специфических условиях [6]:

1. Предприятие зачастую парализовано во всех направлениях финансово-хозяйственной деятельности.

2. Эффективное управление антикризисными процессами в период арбитражного процесса ограничено во времени и это является серьезной физиологической проблемой для работы арбитражного управляющего.

3. Арбитражный управляющий практически не знаком со спецификой деятельности сельскохозяйственного предприятия и его кадровым потенциалом.

4. При вступлении в свои обязанности арбитражный управляющий сталкивается с некоторым скрытым противодействием со стороны собственника и отдельных сотрудников предприятия.

5. Как правило, существенно снижен покупательский спрос на производимую продукцию.

6. Деятельность арбитражного управляющего происходит в условиях жесткого контроля и "прессинга" со стороны кредиторов, арбитражного суда и налоговых служб и других заинтересованных лиц.

Этот далеко не полный перечень внутренней и внешней среды предопределяет принятие решительных нестандартных управленческих решений по всем направлениям сферы функционирования предприятия на основе результатов финансового анализа.

От качества финансового анализа зависит дальнейшая процедура, принимая в делах о банкротстве сельскохозяйственного предприятия, а, следовательно, и судьба организации. От качества анализа по проверке наличия или отсутствия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства зависит судьба и предприятия и руководителя (поскольку они несут уголовную ответственность).

При этом действующие положения по банкротству не отвечают требованиям развития аграрной сферы. Очень часто банкротство является не средством оздоровления хозяйств, а одним из инструментов их разрушения, о чем свидетельствует множество примеров. Недружественные атаки на предприятия агропромышленного комплекса стали определенной формой бизнеса, приносящий огромные средства его организаторам за счет получения в собственность земли.

Таким образом, не смотря на положительные тенденции в области повышения устойчивого функционирования сельскохозяйственных организаций, совершенствование механизма антикризисного управления продолжает оставаться актуальной проблемой для всех хозяйствующих субъектов отрасли, которая призвана обеспечить продовольственную безопасность страны. Однако деятельность предприятий данного сектора подвержена высоким отраслевым рискам: ярко выраженным сезонным характером; использованием природных ресурсов, состояние которых может непредсказуемо меняться; высокой зависимостью от воздействия природных и экологических факторов и др. Антикризисное управление и антикризисное регулирование сельскохозяйственных предприятий должны составлять единый согласованный тактико-стратегический механизм, позволяющий обеспечить им конкурентоспособность и самофинансирование как в текущем, так и в перспективном периоде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. [www/gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Федеральной службы статистики РФ
2. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / под ред. проф. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012.
3. <http://www.dairynews.ru/dairyfarm/gospodderzhka-selskogo-khozyaystva-v-2012-sostavit.html> – Информационное агентство DairyNews.
4. [www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/](http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/) – официальный сайт Высшего арбитражного суда РФ.
5. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".
6. Акулова Н.Г., Ряховский Д.И. и др. Учёт и анализ банкротств: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009.