

## ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### SELECTION AND JUSTIFICATION OF AN ANTI-CRISIS DEVELOPMENT PROGRAM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

**O. Anichkina  
A. Luchkin  
A. Minina**

*Summary.* In modern economic conditions, many organizations must take into account in their activities a large number of factors of the external and internal environment that can negatively affect its stability, in particular financial stability, which affects possible bankruptcy. Diagnostics of such situations should reveal non-stability in the early stages. This, in turn, will contribute to the opportunity to take a number of anti-crisis measures in time, which will be aimed at changing the current situation. In the article, using a practical example, the authors show the analysis of the financial condition of an agricultural enterprise and the development of a number of anti-crisis measures that contribute to changing the situation in a positive direction.

*Keywords:* financial diagnostics, bankruptcy, agriculture, anti-crisis program, management.

**В** настоящее время экономика России находится под воздействием ряда негативных факторов как неэффективность управления предприятиями, кризис неплатежей, высокая изношенность оборудования и другие. Отсутствие инвестиционных вложений в экономику страны оказывает влияние на существование ряда корпораций. Наличие задолженностей по обязательствам ставит под вопрос дальнейшее успешное функционирование предприятий малого, среднего и даже крупного бизнеса. Данные факторы обуславливают актуальность исследования вероятности банкротства предприятия, а также его антикризисное управление.

**Аничкина Ольга Александровна**  
К.э.н., доцент, Московский государственный университет  
Технологий и управления имени К.Г. Разумовского  
(ПКУ)  
f-1980@yandex.ru

**Лучкин Андрей Геннадьевич**  
К.с.-х.н., доцент, Смоленская государственная  
сельскохозяйственная академия  
region-67@mail.ru

**Минина Александра Николаевна**  
Старший преподаватель, аспирант, Смоленская  
государственная  
Сельскохозяйственная академия  
aleminina@rambler.ru

*Аннотация.* В современных условиях хозяйствования множество организаций должны учитывать в своей деятельности большое количество факторов внешней и внутренней среды, которые могут негативным образом повлиять на его устойчивость, в частности на финансовую устойчивость, что влияет на возможное банкротство. Диагностика подобных ситуаций должна выявить не стабильность на ранних стадиях. Это в свою очередь будет способствовать возможности вовремя принять ряд антикризисных мер, которые будут направлены на изменение сложившейся ситуации. В статье на практическом примере авторы показывают проведение аналитики финансового состояния сельскохозяйственного предприятия и разработку ряда антикризисных мер, способствующих изменению ситуации в положительном направлении.

*Ключевые слова:* финансовая диагностика, банкротство, сельское хозяйство, антикризисная программа, управление.

У любого предприятия вне зависимости от размера его бизнеса бывают как подъемы, характерными чертами которых являются высокая прибыль, отсутствие непогашенной кредиторской задолженности, высокая репутация у потребителей и т.д., так и спады, которые порой бывают с «летальным исходом», иначе говоря, предприятие может достигнуть стадии банкротства или несостоятельности, что в российской терминологии является синонимами.

Своевременное выявление финансовых проблем у предприятия — залог его успешного функционирования. Для этого необходим регулярный финансово-э-

кономический анализ, который позволяет принимать управленческие решения, защищающие как руководителя, так и все предприятие в целом от полного краха, а в случае возбуждения банкротства является одним из возможных путей к нахождению способа восстановления платежеспособности.

Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» трактует понятие банкротство, как: «неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» [10].

Исходя из определения, которое нам дает федеральный закон, следует выделить признание «несостоятельности»:

- ◆ неспособность предприятия удовлетворять требования кредиторов по задолженностям в полном объеме;
- ◆ присутствие факта неисполнения обязанности по уплате обязательных платежей и (или) денежных обязательств лицам, работающим по трудовому договору;
- ◆ признание соответствующих обязательств и (или) обязанностей неисполненными в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены» [10].

На практике существует 4 вида банкротства, с определенными для них характерными чертами:

1. реальное. Данный вид описывает абсолютную неплатежеспособность предприятия по исполнению своих обязательств, а также отсутствию возможности возврата к дальнейшему рентабельному функционированию [5]. Такие корпорации, как правило, находятся в глубоком финансовом кризисе, при котором даже проведение оздоровительных мер не приносит положительных результатов и единственной возможностью выхода из тяжелой ситуации является признание банкротства;
2. техническое. Характерными чертами данного вида являются превышение величины просроченной дебиторской задолженности и излишнее затоваривание складов, но при этом размер совокупных активов корпорации превышает задолженности. Улучшить ситуация при техническом банкротстве можно на стадии оздоровления и при помощи успешном антикризисном управлении;
3. умышленное. Данный вид представляет собой имитацию банкротства, когда отсутствие денеж-

ных средств вовсе создается искусственно при помощи многоступенчатых переводах денежных средств, преждевременной продаже активов. Главная цель умышленного банкротства — уклонение от исполнения требований по налоговым и коммерческим платежам;

4. фиктивное. Банкротство данного вида также является ложным, но достигается оно уже с помощью преднамеренно созданных неверных сведений о корпорации. Фиктивное банкротство проводится с целью получения рассрочки или же скидки по платежам [1].

На примере сельскохозяйственного предприятия Ульяновской области — ООО «СКИК Новомалыклинский» было проведено исследование экономической деятельности предприятия, финансовую диагностику вероятности возникновения кризисной ситуации и определен комплекс антикризисных мер, которые в дальнейшем легли в основу антикризисной программы.

Оценивая показатели динамики предприятия, можно сделать вывод о росте имущества и источников финансирования предприятия, однако этот рост не был сбалансирован и не сопровождался ростом выручки. Так, темп роста валюты баланса в 2019 г. не многим превышал инфляцию, но при этом выручка организации снизилась, что свидетельствует о не эффективном использовании имущества в данном периоде. В 2020 г. ситуация несколько иная. В данный период валюта баланса снижается (темп снижения 1,29%). При этом наблюдается сокращение выручки, но деятельность, как и прежде, является прибыльной.

Оценивая результаты расчетов агрегированного баланса, можно наблюдать сокращение внеоборотных активов ООО «СКИК Новомалыклинский» в 2020 г. на 4 млн.руб., а в 2021 г. на 22,5 млн. руб.

В 2020 г. при темпе снижения выручки в 13,25%, запасы возросли на 44,76%, в 2021 г. сокращение выручки (11,59%) сопровождался ростом запасов (темп роста — 12,47%). Следовательно, в 2020–2021 гг. происходило усиление закупочной и снижение производственной деятельности, и это говорит о не эффективном использовании имеющихся запасов.

Сбытовая деятельность ООО «СКИК Новомалыклинский» характеризуется сокращением дебиторской задолженности, темп снижения в 2020 г.— 32,43%, в 2021 г.— несущественный темп роста на 0,33%, что может свидетельствовать о неэффективной кредитной политики предприятия в отношении своих покупателей и других контрагентов.

Таблица 1. Расчет остатка денежных средств организации в 2021 г.

День	Поступление, млн.руб.	Выплата, млн.руб.	Остаток, млн.руб.
30 день		58,1	-58,1
54 день	114,2		56,1
60 день		58,1	-2
90 день		58,1	-60,1
108 день	114,2		54,1
120 день		58,1	-4
150 день		58,1	-62,1
162 день	114,2		52,1
180 день		58,1	-6
210 день		58,1	-64,1
216 день	114,2		50,1
240 день		58,1	-8
и т.д.			

Высоколиквидные активы предприятия возросли в 2020 г. на 47,19%, в 2021 г.— сократились на 48,26%.

Преобладающим источником во всех исследуемых периодах являются собственные средства предприятия. Такая структура является оптимальной.

Отчет о финансовых результатах ООО «СКИК Новомалыклинский» свидетельствует о сокращении платежеспособного спроса на товары, работы и услуги предприятия в 2020 г. и его росте в 2021 г.

Все это положительно характеризует конкурентоспособность товаров, работ и услуг предприятия, но необходимо отметить, отсутствие реального роста (с учетом темпов инфляции) показателей объема реализации продукции за весь рассматриваемый период.

По всем показателям рентабельности наблюдается спад: рентабельность продаж за исследуемый период падает с 14,5% до 2,39%, рентабельность активов — с 10,75% до 1,22%, рентабельность капитала снижается с 20,38% до 2,2%. Снижение показателей рентабельности свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Ликвидность ООО «СКИК Новомалыклинский» может быть охарактеризована как перспективная. Значение коэффициентов абсолютной, критической и текущей ликвидности во всех исследуемых периодах не соответствуют рекомендуемым значениям. Оценивая финансовую устойчивость ООО «СКИК Новомалыклинский» необходимо отметить, что коэффициенты структуры капитала находятся на критическом уровне, ниже общепринятых

нормативов, но динамика этих показателей положительная.

Спад деятельности ООО «СКИК Новомалыклинский» не позволяет нарастить собственные источники финансирования, что приводит к нехватке финансовых ресурсов и необходимости их заимствования. Финансовая ситуация ООО «СКИК Новомалыклинский» характеризуется как неустойчивое финансовое состояние, т.к. для финансирования запасов и затрат недостаточно, как собственного капитала, так и перманентного капитала.

Расчет интегральной балльной оценки финансовой устойчивости позволил установить, что предприятие во всех исследуемых периодах относится к третьему классу (предприятие с проблемным финансовым состоянием).

Исходя из вышеизложенного целесообразным видится внедрение системы бюджетирования, которая должна охватывать все виды расходов ООО «СКИК Новомалыклинский». При этом при планировании расходов в ООО «СКИК Новомалыклинский» должно учитываться, тот факт, что критерием их эффективности является опережающий рост объема продаж по сравнению с темпами роста этих расходов. В условиях негативной рыночной конъюнктуры — опережающее снижение расходов над снижением объема продаж.

В первом случае в результате абсолютная величина расходов повышается, а их доля в объеме продаж снижается. Во втором случае абсолютная величина расходов снижается, и их доля в объеме продаж также

снижается. Эти закономерности необходимо учитывать при составлении бюджетов расходов по обычным видам деятельности.

Таким образом, при планировании величины расходов по обычным видам деятельности необходимо устанавливать лимиты в виде фиксированных сумм на предстоящий период.

Обоснование лимитов расходов по обычным видам деятельности может быть выполнено на основе внедрения технологии ABC (Activity Based Costing), что предполагает получение информации о направлениях и эффективности использования ресурсов предприятия, а именно: процесс, на выполнение которого пошли затраты; размер постоянных затрат, приходящихся на тот или иной процесс; факторы затрат, определяющие эффективность использования затрат; постатейную сумму постоянных затрат на незадействованные мощности, и натуральные объемы фактически не используемых ресурсов (незадействованные мощности).

Но необходимо заметить, что при всех достоинствах, полноценное внедрение технологии ABC — достаточно трудоемко. Внедрение данной технологии потребует масштабной аналитической работы. Для этого необходимо время, которого в условиях существующей рыночной конъюнктуры, у ООО «СКИК Новомалыклинский» нет.

В связи с этим для расчета лимитированной величины расходов по обычным видам деятельности проведем классификацию всех расходов по трем основным группам: расходы, не подлежащие пересмотру (те расходы, которые организация в принципе не может сократить); расходы, которые могут быть пересмотрены, однако их снижение может вызвать какие-либо последствия для предприятия (пересмотр договорных отно-

шений); расходы, которые могут быть сокращены без последствий для деятельности предприятия.

Рассмотрим следующее направление антикризисной программы ООО «СКИК Новомалыклинский», для этого необходимо провести анализ возможности привлечения краткосрочных кредитов и займов по данным 2021 г. Для чего сопоставляются периоды оборота и объем дебиторской и кредиторской задолженности ООО «СКИК Новомалыклинский». Средняя величина дебиторской задолженности — 114,2 млн.руб.; средняя величина кредиторской задолженности — 58,1 млн.руб.; период оборота дебиторской задолженности — 54 дней; период оборота кредиторской задолженности — 30 дней. Следовательно, каждые 54 дня ООО «СКИК Новомалыклинский» получает от своих покупателей 114,2 млн.руб. При этом каждые 30 дней предприятие оплачивает счета на 58,1 млн.руб.

В таблице 1 приведен расчет формирования остатка денежных средств в 2021 г.

Очевидно, что несбалансированность дебиторской и кредиторской задолженности по объемам и срокам приводит к периодической нехватке денежных средств для осуществления финансово-хозяйственной деятельности ООО «СКИК Новомалыклинский», а следовательно, и к необходимости внешнего заимствования.

ООО «СКИК Новомалыклинский» необходимо пересмотреть имеющиеся соглашения с партнерами, а именно необходимо сократить срок инкассации дебиторской задолженности и (или) возможность удлинения срока выплат по счетам. Это позволит высвободить из оборота денежные средства, направить их на погашение краткосрочных займов и кредитов, уменьшить величину прочих расходов, нарастить финансовый результат и в итоге — нарастить финансовую устойчивость.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Белокурченко, Н.С. Преимущества и недостатки моделей диагностики вероятности банкротства / Н.С. Белокурченко, А.В. Павликова // Электронный научный журнал. — 2021. — № 1(39). — С. 75–76
2. Выдышко Я.И. Антикризисная программа как способ стабилизации организации при угрозе банкротства // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 3–3 (66). С. 131–134.
3. Иванов Д.С. Теоретические и правовые аспекты обеспечения безопасности предприятий в условиях антикризисного управления // Студенческий вестник. 2022. № 16–4 (208). С. 54–57.
4. Кондрашова Н.Г., Полепкина П.А. Стабилизация предприятия при угрозе наступления банкротства: программный подход // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3–1 (85). С. 165–168.
5. Корягин Н.Д. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Д. Корягин [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 367 с
6. Лозовая О.В., Барсукова Н.В., Ванюшина О.И. Организация антикризисного управления на региональном уровне // Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия: сборник научных статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 194–198.

7. Мокрова Л.П. Современный кризис: особенности и зоны повышенного риска // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 4. С. 48–53.
8. Соргутов И.В. Санкции как основной фактор политики протекционизма и импортозамещения в АПК России // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 1. С. 279–282.
9. Усман Е.В. Применение стресс-тестирования для оценки устойчивости к рискам целевых программ // Материалы III Международного научно-практического форума по экономической безопасности «VIII ВСКЭБ»: сборник материалов Международного научно-практического форума. Москва, 2022. С. 307–312.
10. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 01.04.2020) «О несостоятельности (банкротстве)» // <http://www.consultant.ru>

© Аничкина Ольга Александровна ( f-1980@yandex.ru ),

Лучкин Андрей Геннадьевич ( region-67@mail.ru ), Минина Александра Николаевна ( aleminina@rambler.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



МГУТУ им. К.Г. Разумовского