

УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Ю. В. Горбунов¹, О. А. Поволоцкая²

¹Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

²Алтайский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
(Барнаул, Россия)

Исследуются особенности управления аграрным предприятием в условиях несостоятельности (банкротства). Показано, что ликвидация сельскохозяйственных организаций чаще всего носит деструктивный характер, приводящий к сокращению производства, выводу земель из оборота, потере рабочих мест сотрудниками, обнищанию села, а не к оздоровлению экономики за счет замены неконкурентоспособных организаций более сильными. Основным назначением антикризисного управления в этой отрасли является восстановление платежеспособности организации, разрешение противоречий, вызвавших кризис и вывод ее на более высокий уровень развития. Особенность управления сельскохозяйственным предприятием в условиях несостоятельности определяется спецификой причин, вызвавших кризис, производственным потенциалом организации, возможностями ее экономического развития, диктуемые внешней средой. При этом решаются как краткосрочные задачи, связанные с погашением задолженности перед кредиторами, так и долгосрочные, направленные на стратегическое развитие организации. Для решения этих задач составляется подробный план финансового оздоровления сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: несостоятельность, банкротство, антикризисное управление, платежеспособность, финансовая устойчивость, финансовое оздоровление.

MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE IN INSOLVENCY

Yu. V. Gorbunov¹, O. A. Povolotskaya²

¹Altai state University (Barnaul, Russia)

²Altay branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation
(Barnaul, Russia)

The article examines the features of agricultural enterprise management in the conditions of insolvency (bankruptcy). It is shown that the liquidation of agricultural organizations often has a destructive nature, leading to a reduction in production, withdrawal of land from circulation, loss of jobs by employees, impoverishment of the village, and not to the improvement of the economy by replacing non-competitive organizations with stronger ones. The main purpose of crisis management in this industry is to restore the solvency of the organization, resolve the contradictions that caused the crisis and bring it to a higher level of development. Feature of management of the agricultural enterprise in the conditions of insolvency is defined by specificity of the reasons which have caused crisis, production potential of the organization, possibilities of its economic development dictated by an external environment. At the same time, both short-term tasks related to the repayment of debts to creditors and long-term ones aimed at the strategic development of the organization are solved. To solve these problems, a detailed plan of financial recovery of the agricultural enterprise is drawn up.

Keywords: insolvency, bankruptcy, anti-crisis management, solvency, financial stability, financial recovery.

Сельское хозяйство является одной из ведущих отраслей экономики каждой страны. Его продукция необходима не только для производства продуктов питания, но и огромной массы непродовольственных товаров. Особенно эта отрасль важна для крупных экономически независимых государств, стремящихся обеспечить свою продовольственную безопасность. Для России, в свете международных санкций, обеспечение себя сельскохозяйственной продукцией в должном количестве, качестве и ассортименте — это жизненно важная задача.

С переходом к рыночной экономике в 1990-х гг. российское сельское хозяйство попало в ситуацию, когда предыдущие механизмы регулирования и поддержки со стороны государства были разрушены, а новые не созданы. В частности, отрасль столкнулась с «ножницами цен» — механизмом, вынуждающим аграриев продавать произведенную продукцию по заниженным ценам, а покупать средства производства — по завышенным. Организации не имели средств не только для расширенного воспроизводства, но и для простого. Произошел «парад банкротств» аграрных предприятий, значительное количество пахотных земель было выведено из обращения, сильно сократилось поголовье скота, увеличилась безработица, обнищание сельского населения вызвало отток рабочей силы из сел. Начиная с 2002 г. Правительство РФ

принимает и реализует комплексные Федеральные целевые программы, направленные на развитие сельского хозяйства, такие как «Социальное развитие села до 2013 года» [1], «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы» [2], «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» [3], «Комплексное развитие сельских территорий» [4] и другие, что способствует подъему отрасли. Начиная с 2014 г. Россия закрыла свой рынок для большого количества зарубежных поставщиков сельскохозяйственных товаров в рамках продовольственного эмбарго, введенного в ответ на принятые санкции в отношении нашей страны. Освободившиеся рынки стали занимать товары, произведенные на отечественных аграрных предприятиях. В современных условиях перед отраслью стоит не только задача импортозамещения, но и увеличение экспорта аграрной продукции, прежде всего зерна, и доведение экспорта аграрной продукции к 2024 г. до 45 млрд долл. Принятый в 2018 г. закон «Об органической продукции сельского хозяйства» также защищает отечественного производителя от конкуренции с импортными экологически грязными продуктами, дает дополнительные возможности для экспорта продовольствия. В результате сельское хозяйство начало активно развиваться (табл. 1).

Таблица 1

Темпы роста ВВП, промышленного и сельскохозяйственного производства, % к предыдущему году, в сопоставимых ценах [5]

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2012–2017 гг.	Среднегодовой прирост в 2012–2017 гг.
Индексы физического объема валового внутреннего продукта	103,7	101,8	100,7	97,5	99,8	101,5	105,0	0,8
Индексы промышленного производства	103,4	100,4	101,7	96,9	101,1	101,0	104,1	0,7
Индексы сельскохозяйственного производства	95,2	105,8	103,5	102,6	104,8	102,4	114,8	2,3

Производство аграрной продукции с 2012 по 2017 г. выросло более чем на 14%. Среднегодовой прирост в этой отрасли значительно опережал данный показатель промышленности и объема валового внутреннего продукта. Но в 2018 г. индекс сельскохозяйственного производства составил только 99,8%, рост остановился по ряду причин, в частности, связанных с ухудшением финансового положения аграрных предприятий.

Такой огромной стране, как России, очень важно обеспечить продовольственную безопасность.

Поэтому вопрос сокращения импорта продуктов питания весьма актуален. Понятно, что в силу природно-климатических и иных условий страны специализируются на производстве определенных видов продукции, что обуславливает экспортно-импортные операции. Но при этом основные продукты питания, обеспечивающие продовольственную безопасность, должны производиться внутри страны в необходимом объеме. Динамика внешней торговли сельскохозяйственным сырьем и продовольствием показана в таблице 2.

Таблица 2

**Динамика внешней торговли сельскохозяйственным сырьем и продовольствием,
млрд долл. США [6]**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Экспорт	16,8	16,3	19,0	16,8	17,0	20,7
Импорт	40,7	43,3	39,9	26,5	24,9	28,7
Сальдо	-23,9	-27,0	-20,9	-9,7	-7,9	-8,0

С 2012 по 2017 г. удалось увеличить экспорт аграрной продукции на 3,9 млрд долл., снизить ее импорт на 12 млрд долл., сократить отрицательное сальдо внешней торговли на 15,9 млрд долл. Но в 2017 г. значительный рост импорта аграрной продукции перекрыл увеличение ее экспорта, что привело к росту отрицательного сальдо.

Анализируя развитие российского сельского хозяйства, мы видим противоречивые тенденции, происходящие в этой отрасли, обусловленные большим количеством нерешенных проблем, находящихся на микро-, мезо- и макроуровнях. Наличие этих проблем зачастую приводит сельскохозяйственные предприятия к несостоятельности (банкротству), под которым понимается «признанная арбитражным судом 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» [7]. Управление организацией в условиях несостоятельности носит особый характер, так как в это время все проблемы (финансовые, производственные, юридические, социальные) обостряются. Принимаемые руководителем решения становятся судьбоносными — организация либо продолжает свое существование, либо уходит с рынка, прекращая выпускать продукцию и делая безработными своих сотрудников. Причины несостоятельности каждого сельскохозяйственного предприятия свои, индивидуальны; поэтому они и определяют как особенности его развития, так и специфику антикризисного управления. А. Т. Зуб характеризует антикризисное управление как «совокупность организационных мероприятий по предотвращению развития кризиса, минимизации нанесенного кризисом ущерба и посткризисному восстановлению нормального функционирования различных социально-экономических систем» [8].

Сущность кризиса зачастую рассматривается с двух позиций [9]. Первая делает акцент на его разрушительной составляющей, приводящей к ликвидации организаций. Гибель предприятия может привести как к «оздоровлению» ситуации на рынке, если уходят действительно слабые, неконку-

рентоспособные компании, освобождая место более сильным, инновационным организациям, так и к ухудшению рыночной ситуации, если банкротство организаций означает сокращение производства в отрасли, замену отечественного продукта импортным, увеличению безработицы. Рассматривая кризис с иной позиции, исследователи делают акцент на его созидательной составляющей. Решение обострившихся в момент кризиса проблем выводит организацию на новый, более высокий виток развития, открывает перед ней большие перспективы.

Двойное трактование сущности кризиса вызывает и двойственное отношение к сущности антикризисного управления. С одной стороны, оно рассматривается как процедура, связанная с уменьшением негативных явлений и сохранением предприятия. С другой — это процесс нахождения новых возможностей развития организации, вывод ее на более высокий уровень развития. На наш взгляд, между данными трактовками антикризисного управления нет противоречия. В условиях несостоятельности компании антикризисные меры направлены зачастую не только на сиюминутное нахождение средств для погашения долгов, но и на дальнейшее развитие организаций. В сельском хозяйстве возникающая финансовая неустойчивость, а в последующем — и несостоятельность предприятий часто заканчивается последней процедурой банкротства — конкурсным производством, распродажей имущества должника, ликвидацией организации. При этом производство не возобновляется на предприятии-преемнике, работники увольняются, земли перестают обрабатываться. Это определяет интерес к опыту успешного управления сельскохозяйственным предприятием в условиях несостоятельности.

В отношении сельскохозяйственного производственного кооператива «Колхоз Ракистовский», работающего в Михайловском районе Алтайского края, в 2018 г. было возбуждено дело о банкротстве. Видами деятельности кооператива являются: растениеводство, производство молока, разведение молочного крупного рогатого скота, разведение мясного крупного рогатого скота, разведение лошадей. Предприятие является основным работодателем села, количество работни-

ков — 132 человека. Обработываемые земельные площади — 14,7 тыс. га. Стоимость основных производственных средств — 128,6 млн руб. Поголовье скота — более тысячи ста голов. Предприятие ежегодно выплачивает более 7 млн руб. в бюджет и внебюджетные фонды в качестве налогов и взносов. Уход с рынка такой организации означало бы большие потери не только для жителей села, но и для всего района.

К 2018 г. у предприятия сформировалась задолженность в размере 74,4 млн руб., в том числе по реестру требования кредиторов — 47 млн руб., было возбуждено дело о банкротстве.

В ходе антикризисного управления был произведен подробный анализ деятельности предприятия, который показал наращивание убытков и задолженности организации начиная с 2015 г. (рис. 1).

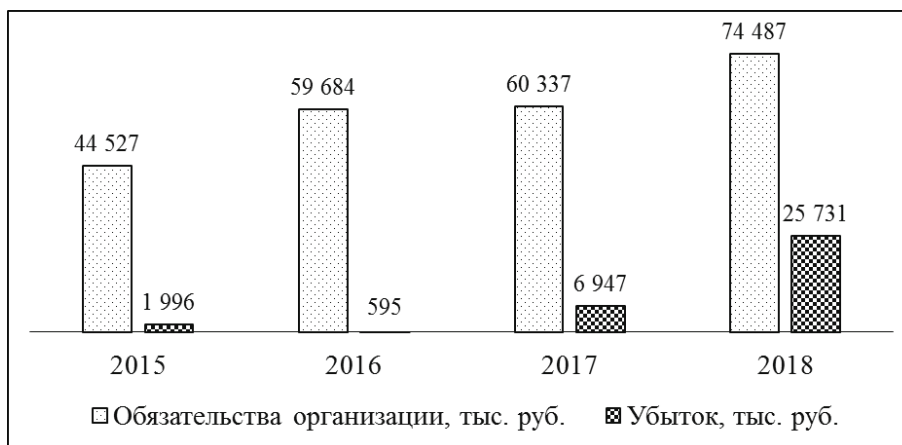


Рис. 1. Динамика обязательств и убытков организации

Исследуя причины, приведшие предприятие к несостоятельности, выявили, что недобросовестным руководителем была выведена часть земель из оборота путем передачи их в аренду по заниженной стоимости, искусственно сформирована кредиторская задолженность путем получения займов под 72% годовых, необоснованная передача техники сторонним пользователям, а также не постановка на балансовый учет имущества предприятия в размере 92 млн руб. Организация, имея достаточно большой производственный потенциал, не развивала деятельность.

В рамках антикризисного управления сельскохозяйственным производственным кооперативом

был избран новый руководитель, под руководством которого была проведена инвентаризация и обеспечена сохранность неучтенного имущества, ликвидированы требования кредиторов в части необоснованной задолженности (15 млн руб.), возвращены в оборот ранее переданные в аренду земли и техника. Были найдены источники выплаты задолженности по реестру требований кредиторов (прибыль от текущей деятельности, взыскание дебиторской задолженности, реализация имущества, неиспользуемого в производстве), позволившие погасить накопившуюся задолженность. Добросовестный руководитель сумел успешно организовать сев и уборку урожая в 2019 г. Предприятие стало получать прибыль.

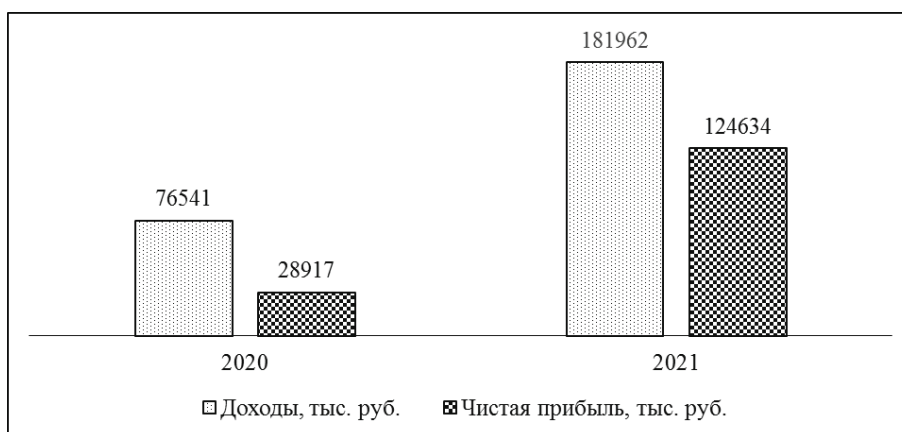


Рис. 2. Планируемые доходы и прибыль организации

Ориентируясь на возможности организации и потребности рынка, в 2021 г. планируется восстановить и запустить в работу мельницу и пекарню, что позволит увеличить доходы и прибыль организации и создать дополнительно 9 рабочих мест. Руководством разработан подробный план финансового оздоровления предприятия, который позволяет не только погасить накопившиеся долги, но и вывести организацию на более высокий уровень развития, обеспечив перспективы экономического роста (рис. 2).

Успешное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях несостоятельности позволяет сохранить производство продукции, поголовье скота, предотвратить выход из сельскохозяйственного оборота земель, обеспечить работой жителей села, увеличить выпуск аграрной продукции и ее переработку. При этом антикризисное управление решает двуединую задачу: погашение долгов организации, сохранение ее на рынке и вывод предприятия на более высокий экономический уровень развития.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2002 года № 858 «О федеральной целевой программе «Социальное развитие села до 2013 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901834635> (дата обращения: 04.12.2019).
2. Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717 «О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/post717-2012.pdf> (дата обращения: 04.12.2019).
3. Постановление Правительства РФ от 15 июля 2013 г. № 598 «О федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70319016/> (дата обращения: 04.12.2019).
4. Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/aNtAARsD8scrvdizD7rZAw0FaFjnA79v.pdf> (дата обращения: 04.12.2019).
5. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. Эффективность экономики России [Электронный ресурс]. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/# (дата обращения: 04.12.2019).
6. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. Внешняя торговля [Электронный ресурс]. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ftrade/ (дата обращения: 04.12.2019).
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ в ред. Федерального закона от 29.06.2015 № 186-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения: 04.12.2019).
8. Зуб А. Т. Ситуационное планирование в антикризисном управлении: рецепт успеха // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 64. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/situatsionnoe-planirovanie-v-antikrizisnom-upravlenii-retsept-uspeha> (дата обращения: 04.12.2019).
9. Переверзева В. В. Финансовая стратегия организаций в условиях несостоятельности // Экономические науки. 2018. № 3 (160). С. 64–68.

REFERENCES

1. Resolutions Of the government of the Russian Federation of December 3, 2002 N 858 “About the Federal target program” Social development of the village till 2013” [Electronic resource]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901834635> (date accessed: 04.12.2019).
2. Resolutions Of the government of the Russian Federation of July 14, 2012 N 717 “About the state program of development of agriculture and regulation of markets of agricultural production, raw materials and food for 2013–2020” [Electronic resource]. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/post717-2012.pdf> (accessed 04.12.2019).

3. Resolution Of the government of the Russian Federation of July 15, 2013 No. 598 “On the Federal target program” Sustainable development of rural areas for 2014–2017 and for the period up to 2020” [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70319016/> (accessed 04.12.2019).

4. Resolution Of the government of the Russian Federation of may 31, 2019 No. 696 “On approval of the state program of the Russian Federation” Integrated development of rural areas’ [Electronic resource]. URL: <http://static.government.ru/media/files/aNtAARsD8scrvdizD7rZAw0FaFjnA79v.pdf> (accessed 04.12.2019).

5. Federal state statistics service. Official statistics. Efficiency of the Russian economy [Electronic resource]. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/# (date accessed: 04.12.2019).

6. Federal state statistics service. Official statistics. Foreign trade [Electronic resource]. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ftrade/ (accessed 04.12.2019).

7. Federal law “On insolvency (bankruptcy)” of 26.10.2002 N 127-FZ as amended. Federal law of 29.06.2015 N 186-FZ [Electronic resource]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/т (accessed 04.12.2019).

8. Zub A. T. Situational planning in anti-crisis management: recipe for success // Public administration. Electronic Bulletin. 2017. No. 64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/situatsionnoe-planirovanie-v-antikrizisnom-upravlenii-retsept-uspeha> (accessed 04.12.2019).

9. Pereverzeva V. V. Financial strategy of organizations in insolvency // Economic Sciences. 2018. No. 3 (160). Pp. 64–68.

Поступила в редакцию: 11 декабря 2019 г.

Принята к печати: 24 января 2020 г.