



# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

## ECONOMICS

УДК 338.24

**А. В. Александров**

*Марийский государственный университет, Йошкар-Ола*

### УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Статья посвящена преодолению кризисных явлений на сельскохозяйственных предприятиях, выбору стратегии, адаптации структурных параметров, планирования и реализации структурных преобразований в условиях антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях.

*Ключевые слова:* кризис, сельхозпредприятия, реструктурирование, банкротство.

В условиях постоянно изменяющихся факторов внешней среды и внутренних условий осуществления деятельности организаций сельского хозяйства увеличивается вероятность периодического возникновения кризиса. Каждое предприятие в той или иной мере в своей хозяйственной деятельности испытывает на себе кризисные явления, экономические и финансовые проблемы, нередко приводящие к банкротству.

Возникновение кризиса на предприятиях АПК обусловлено объективной особенностью условий его функционирования: неопределенностью внешней среды и нестабильностью его внутренней среды, а также субъективной стороной: особенностью восприятия и переработки менеджментом предприятия информации о происходящих изменениях.

Кризис на сельхозпредприятии – это обострение противоречий, угрожающее его жизнестойкости. Сельхозпредприятие считается кризисным, как и всякий производственный процесс, когда оно перестает получать прибыль или когда полученная прибыль не обеспечивает в качестве источника финансовых ресурсов возможность покрытия текущих затрат и необходимых потребностей. Кризис может быть обусловлен нехваткой собственного капитала, растущими долговыми обязательствами, некомпетентностью руководства, влиянием неблагоприятных внешних факторов. Противоречия между

производством и потреблением – главная, но не единственная причина экономических кризисов.

Преодоление кризиса – это построенная система управления, нацеленная на выявление признаков кризисных явлений и создание соответствующих предпосылок для их своевременного преодоления, обеспечения выживания и восстановления жизнеспособности сельхозпредприятия и недопущения банкротства. Антикризисное управление сельхозпредприятием учитывает отраслевые особенности агропромышленного комплекса.

Выбор правильной стратегии антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризисную ситуацию и, учитывая особенность, снизить остроту. Антикризисное управление в условиях растущей динамичности предпринимательской аграрной среды требует перестройки традиционных взглядов на стратегическое планирование в сельхозпредприятии. Применение периодического стратегического планирования позволяет осуществлять переход от выполнения кризисного плана к реализации актуализированного стратегического курса. Вне зависимости от причин возникновения и развития типов кризиса организаций сельского хозяйства, существует ряд принципов стратегии выхода из кризиса, которые вырабатываются на основе исследований и изучения опыта антикризисного управления [2].

1. Принцип адаптивности стратегии, управление строится на принципах системного и ситуационного подхода.

2. Принцип концентрации усилий на направлениях основной деятельности сельхозпредприятия, которые дают основной вклад в конечный результат.

3. Принцип дифференцированного подхода к стратегии антикризисного управления, исходя из вида кризиса, в котором находится организация сельского хозяйства.

4. Принцип соответствия масштаба и скорости изменений внутри сельхозпредприятия.

Из отмеченного выше следует, что основными задачами антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях является: изменение функционирования хозяйственных механизмов; трансформация критериев принятия управленческих решений; разработка и реализация стратегии и тактики управления в новых условиях; активное использование новых возможностей управления; применение всех легальных методов хозяйственного маневрирования [1].

В качестве инструмента в процессе антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях используется наиболее радикальный способ преобразований – реструктурирование сельхозпредприятия. Под реструктурированием в АПК понимаются фундаментальные комплексные изменения, в основе которых лежит трансформация структуры бизнеса и образа функционирования сельхозпредприятия, охватывающая практически все аспекты его деятельности, конечной целью которой является повышение эффективной работы и конкурентоспособности, увеличение прибыльности. Реструктурирование, предполагающее обновление всех сфер деятельности, необходимо сельскохозяйственным предприятиям для адаптации в новых условиях хозяйствования.

Существующие разработки с описанием отдельных вариантов реструктурирования на основе создания системы бизнес-единиц и на основе создания малых предприятий на базе крупных через процедуру разделения и выделения недостаточно эффективны и требуют концентрации усилий на всех этапах процесса реструктурирования. В качестве практического средства, способствующего повышению эффективности преобразования структуры сельхозпредприятия, проводимого в рамках стратегического реструктурирования, разработана комплексная технология, включающая пять элементов и представляющая собой процедуру выбора стратегии, адаптации структурных параметров,

планирования и реализации структурных преобразований в условиях антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях.

Первый этап – анализ причин кризиса сельхозпредприятия и оценка возможности реструктурирования. Исследование внутренних и внешних причин кризиса, установление сильных и слабых сторон сельхозпредприятия. Анализ проводится по направлениям структуры макро- и микроусловий, которые характеризуют внешние причины кризиса и вероятные угрозы [5].

Второй этап – это определение целей и стратегической концепции преобразований. Разработка стратегического видения и миссии в сельскохозяйственных организациях, установление целей переводит стратегическое видение его развития в конкретные задачи, связанные с сельхозпроизводством и результатами его деятельности. К результатам этого этапа относятся – более быстрый рост доходов, увеличение прибыли на вложенный капитал, признание прочного финансового положения сельхозпредприятия; стратегические цели – более высокое и надежное положение в аграрной отрасли, снижение издержек сельхозпроизводства, повышение качества сельхозпродукции.

Третий этап – определение вариантов структурной перестройки и выбор организационной стратегии сельхозпредприятия. Критерием выбора стратегии преобразований сельхозпредприятия является стоимостной разрыв между стоимостью, которой обладает организация сельского хозяйства в настоящее время, потенциальной и стоимостью предприятия после реструктуризации [3]. Стоимостной разрыв, то есть граница между текущей стоимостью сельхозпредприятия при существующих условиях и текущей стоимостью нового сельхозпредприятия после реструктуризации, представляет собой чистую текущую стоимость эффекта реструктуризации.

Четвертый этап предполагает координацию структурных параметров. После определения варианта организационной стратегии и установления стратегических хозяйственных областей для сельхозпредприятия необходима координация его структурных параметров. Важнейшими структурными параметрами сельхозпредприятия являются стратегические виды бизнеса, организационно-правовая форма и общая организация.

Пятый этап – это планирование и реализация новых структур. Проблематику этого этапа составляет временной график изменений, так как требуется постепенный подход.

Особенность предложенной программы реструктурирования сельхозпредприятия является то,

что при условии ее полного осуществления она дает шанс, даже если и были допущены ошибки при выработке стратегии.

Руководствуясь методологическими принципами системного подхода к реструктуризации, например, принципом интеграции, рекомендуется использовать следующие модели реформирования:

1. Разделение организаций сельского хозяйства.
2. Создание совместных организаций сельского хозяйства.
3. Создание на базе сельхозпредприятия ассоциации фермерских хозяйств.
4. Создание на базе сельскохозяйственного предприятия личных подсобных хозяйств (ЛПХ).

Применение этих моделей должно осуществляться на основе результатов анализа финансового состояния организаций сельского хозяйства. Суть модели разделения предприятия заключается в том, что существовавшее предприятие делится на два и более самостоятельных юридических лица, которые становятся его правопреемниками. Особенность этого варианта в том, что одни вновь созданные предприятия берут себе только ликвидное, а другие – все неиспользованное имущество [4]. В данной модели каждое вновь созданное предприятие берет на себя долги пропорционально доле передаваемого имущества. Суть второй предлагаемой модели – создание нового предприятия на базе ликвидной части активов старого организаций сельского хозяйства. Модель реализуется по нескольким вариантам:

а) предприятие создается с участием сторонних организаций при наличии организации, желающей создать совместное предприятие;

б) предприятие образуется с участием сторонних организаций и работников хозяйства, готовых вложить средства в развитие совместного предприятия;

в) предприятие создается с участием работников хозяйства, в случае отсутствия организации – инвестора и на базе земельной собственности граждан или акций хозяйства. Образование ряда самостоятельных крестьянских хозяйств на базе сельскохозяйственного предприятия, которые затем объединяются в ассоциацию фермерских хозяйств, основа третьей модели реформирования. Эта модель рекомендована предприятиям с большой кредиторской задолженностью и низким производственным потенциалом, что дает шанс сохранения производства и выход на безубыточный уровень хозяйствования. Преобразование организаций сельского хозяйства в ассоциацию личных подсобных хозяйств имеет свои отличия.

Целью функционирования данной модели служит самообеспечение участников личных подсобных хозяйств и близлежащих населенных пунктов продукцией сельского хозяйства. В связи с тем, что данная модель применима к предприятиям, находящимся в тяжелом финансовом состоянии, целесообразно создавать на базе ЛПХ новые коммерческие сельскохозяйственные организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что активизация процессов банкротства в сельском хозяйстве приводит к уменьшению обеспеченности средствами производства сельскохозяйственных товаропроизводителей и деградации отрасли. В связи с этим настоятельной потребностью является предотвращение или преодоление несостоятельности сельскохозяйственных организаций при наличии такой возможности. Такой процесс может занимать не один год и предусматривать использование значительного объема внешних по отношению к кризисной сельскохозяйственной организации ресурсов (в т. ч. полученных на безвозмездной основе). Однако его результатом станет не только локализация угрозы возникновения несостоятельности, но и последовательный вывод сельскохозяйственной организации из кризиса, укрепление позиций на рынке и дальнейшее развитие масштабов производства на основе принципов самфинансирования и самокупаемости. Поэтому в каждой кризисной сельскохозяйственной организации необходимо осуществить глубокую и всестороннюю диагностику кризисных явлений, оценить масштабы кризисных явлений, выявить возможность предотвращения несостоятельности с использованием предложенных методик.



1. Зенин В., Ильичева С. Совершенствование механизма поддержки аграрных товаропроизводителей // Экономика аграрных и перерабатывающих предприятий. 2002. № 8. С. 7–9.

2. Крылатых Э. Н. Прогноз развития агропродовольственного сектора России до 2030 года // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2007. № 9. С. 8–12.

3. Кцоев А. Б. Поддержка сельского хозяйства: системность и эффективность // Аграрный вестник Урала. 2010. № 12 (66). С. 25–28.

4. Радугин П., Любимов В. Государственное регулирование агропродовольственного комплекса // АПК: экономика, управление. 1999. № 7. С. 15–24.

5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учебник. 3-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2003. 696 с.

1. *Zenin V., Il'icheva S.* Sovershenstvovanie mekhanizma podderzhki agrarnykh tovaroproizvoditelei, *Ekonomika agrarnykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2002, No. 8, pp. 7–9.
2. *Krylatykh E. N.* Prognoz razvitiya agroproduktov'stvennogo sektora Rossii do 2030 goda, *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2007, No. 9, pp. 8–12.
3. *Ktsoev A. B.* Podderzhka sel'skogo khozyaistva: sistemnost' i effektivnost', *Agrarnyi vestnik Urala*, 2010, No. 12 (66), pp. 25–28.
4. *Radugin P., Lyubimov V.* Gosudarstvennoe regulirovanie agroproduktov'stvennogo kompleksa, *APK: ekonomika, upravlenie*, 1999, No. 7, pp. 15–24.
5. *Savitskaya G. V.* Analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatii APK: uchebnik, 3-e izd., ispr., Mn.: Novoe znanie, 2003, 696 p.

UDK 338.24

**A. V. Alexandrov**

***Mari State University, Yoshkar-Ola***

### **THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS IN TERMS OF CRISIS**

The article is devoted to overcoming the crisis on farms, strategy selection, adaptation of the structural parameters, planning and implementation of structural reforms in terms of the crisis management in agricultural organizations.

*Keywords:* crisis, agricultural, restructuring and bankruptcy.