

На правах рукописи



ЗАХАРОВА Надежда Евгеньевна

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – АПК и сельское хозяйство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2011

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева»

- Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Шашкова Ирина Геннадьевна
- Официальные оппоненты – доктор экономических наук, профессор
Кибиров Алихан Яковлевич
- кандидат экономических наук
Денисова Наталья Ивановна
- Ведущая организация – Государственное научное учреждение «Рязанский научно-исследовательский институт сельского хозяйства Россельхозакадемии»

Защита диссертации состоится «27» декабря 2011 г. в «___» часов на заседании диссертационного совета Д 006.002.01 при ГНУ «Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова» по адресу: 105064, Москва, а/я 342, Б. Харитоньевский пер., 21/6, стр. 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГНУ «Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова».

Автореферат разослан «26» ноября 2011 г., и размещен на сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ www.vak.ed.gov.ru и Всероссийского института аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова <http://www.viapi.ru>

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., доцент



С.В. Котеев

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблема эффективного управления отдельным предприятием АПК никогда не теряла своей актуальности, а в современных условиях стала еще острее. Не все предприятия сумели адаптироваться к жестким условиям рынка. В результате произошла резкая дифференциация финансово-экономического состояния сельскохозяйственных организаций. И связано это в первую очередь с организацией деятельности предприятия в постоянно меняющихся экономических условиях.

Поэтому наряду с традиционными направлениями совершенствования управления предприятием все большее значение приобретает проблема антикризисного управления.

Развитие и активная адаптация антикризисных систем управления в предприятиях АПК во многом зависит от применяемых методов разработки и реализации решений. Методы и механизмы управления необходимо выбирать исходя из целей и задач, стоящих перед организацией. Наряду с традиционными методами и инструментами антикризисного управления необходимо активно использовать инжиниринг бизнес-процессов, информационные технологии, внедрение которых позволяет своевременно оценивать хозяйственные риски, контролировать процесс производства и координировать деятельность предприятия. Причем использование всех методов и инструментов должно носить системный характер. При умелой антикризисной политике возможно обеспечить долгосрочную стабильность и развитие предприятия. Это определило выбор темы исследования, ее актуальность и практическую значимость.

Степень изученности проблемы. Большой вклад в исследование теоретических и прикладных аспектов антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях внесли коллективы научных учреждений Россельхозакадемии (Всероссийского института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова, Всероссийского НИИ экономики сельского хозяйства, Всероссийского НИИ организации, производства, труда и управления в сельском хозяйстве), аграрных ВУЗов.

Проблемы управления на предприятиях и организациях АПК нашли отражение в работах Р.Х. Адукова, А.И. Алтухова, А.Н. Асаула, К.В. Балдина, Г.А. Баклаженко, В.А. Барина, Г.В. Беспехотного, В.А. Беспалова, О.Ю. Бирюкова, Г.И. Будылкина, И.Н. Буздалова, О.В. Вишневецкой, Н.П. Гапоненко, А.М. Гатаулина, А.М. Емельянова, Е.П. Жаровской, О.П. Зайцевой, В.Я. Захарова, В.А. Ириковой, Э.Н. Крылатых, М.Я. Лемешева, В.З. Мазлоева, Б.И. Пошкуса, В.А. Тихонова, В.Я. Узуна, Г.И. Шмелева и др.

Значительный вклад в разработку теории управления организациями внесли зарубежные экономисты М. Альберт, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Тейлор, Х. Фольмут и др.

Цели и основные задачи исследования. Цель исследования – проведение теоретических, аналитических экспериментальных исследований сельскохозяйственных организаций и разработка комплекса методов для обеспечения антикризисного управления производством на предприятиях АПК.

Для достижения цели были поставлены следующие исследовательские задачи:

- обобщить и развить научно-теоретические основы антикризисного управления на предприятиях АПК с учетом особенностей современной экономики;

- провести анализ основных тенденций развития сельскохозяйственных организаций региона, выявить причины возникновения кризиса и разработать пути повышения эффективности их функционирования;

- разработать на основе информационных технологий методику анализа финансового состояния сельскохозяйственных организаций для принятия управленческих решений в кризисных ситуациях;

- разработать рекомендации для практического применения различных инструментов управления в зависимости от условий хозяйствования, в частности включить в технологию управления инжиниринг бизнес-процессов;

- реализовать схемы и алгоритмы вывода из кризиса сельскохозяйственных организаций, включая аналитические расчеты, планирование деятельности, экспертную оценку их финансово-экономического состояния.

Предметом исследования явились механизмы антикризисного управления сельскохозяйственных организаций.

Объекты исследования - сельскохозяйственные организации. В качестве пилотных хозяйств, для апробации разработанных методик, схем и алгоритмов расчетов, а также практической реализации предложений и рекомендаций по применению различных методов управления послужили предприятия АПК Спасского района Рязанской области.

Теоретической и методологической основой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации по исследуемой и смежным проблемам, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Рязанской области. Проведены экспериментальные исследования с использованием технических методов: анкетирование, тестирование, анализ документов, наблюдения. Для обработки результатов исследования применялись следующее программное обеспечение: MS Office, 1С:Предприятие 8.2, Project Expert 7.

В процессе проведения исследований были использованы аналитический, абстрактно-логический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный методы, а также методы алгоритмизации.

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики и его территориального органа по Рязанской области; информация, представленная в регистрах первичного, аналитического, синтетического учета, а также сводной бухгалтерской финансовой отчетности сельскохозяйственных организаций Спасского района Рязанской области за 2000-2009 гг.; научные публикации и нормативно-правовая база по теме исследования.

Научная новизна исследования:

1. Разработана система механизмов для антикризисного управления, включающая в себя в себя: антикризисный штаб; оценку финансового состояния; инжиниринг бизнес-процессов; кооперация сельскохозяйственных пред-

приятый. Применение предложенных механизмов позволяет своевременно оценивать финансовое положение сельскохозяйственных организаций, координировать их деятельность, а так же осуществлять эффективное функционирование и конкурентоспособность сельхозтоваропроизводителей.

2. Сформирован и адаптирован алгоритм создания и функционирования антикризисного штаба, внедрена система риск – менеджмента и применены инструменты антикризисной политики, позволяющие предупреждать различные риски и обеспечивать конкурентоспособные преимущества, направленные на устойчивое и позитивное развитие сельхозтоваропроизводителей в долгосрочной перспективе.

3. Разработана методика анализа финансового состояния сельскохозяйственных организаций для принятия управленческих решений в условиях кризиса, включающая: анализ финансового состояния, прогнозирование банкротства и идентификацию финансового состояния с прогнозированием банкротства. Для ее реализации, с участием автора, разработано программное обеспечение на основе 1С:Бухгалтерия 8.2, что позволяет не только значительно сократить трудоемкость процесса анализа финансового состояния, но и ежеквартально получать показатели для актуализации информации о деятельности предприятия.

4. Доказана возможность активного применения метода инжиниринга бизнес-процессов для финансового оздоровления предприятий АПК. Этот метод управления основан на формировании внутрифирменного менеджмента на предприятии для структуризации его бизнес-процессов. В ходе исследований разработана методика проведения инжиниринга на сельскохозяйственных предприятиях, а также выявлены особенности реструктуризации бизнес-процессов на предприятиях пилотного района.

Практическая значимость результатов исследования.

Предложенная в диссертации система мероприятий антикризисного управления может быть использована для эффективного управления предприятиями и организациями АПК в условиях кризиса.

Разработанные предложения, методические рекомендации по выявлению и использованию механизмов антикризисного управления применяются в деятельности сельскохозяйственных организаций Рязанской области, о чем свидетельствуют соответствующие справки о внедрении.

Основные методические положения и результаты исследования используются в качестве учебного материала при подготовке курсов лекций в высшей школе и системе послевузовского образования.

Апробация и внедрение результатов работы.

Полученные результаты работы докладывались на научно-практических конференциях в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева» (2004-2011 гг.).

Объем и структура работы.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, включающего 181 наименование. Основной текст изложен на 179 страницах машинописного текста, содержит 25 таблиц, 28 рисунков, 6 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, показана степень ее изученности, определены цель и задачи исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Научно-теоретические основы управления сельскохозяйственными организациями в условиях кризиса» раскрыты особенности антикризисного управления на предприятиях агропромышленного комплекса. Определено содержание понятий «антикризисное управление», «кризис», предложено системное представление антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями, сформирована методика антикризисного регулирования, а также рассмотрены основы государственного антикризисного регулирования.

Во второй главе «Современное состояние и тенденции развития аграрного сектора Рязанской области и необходимость введения антикризисного управления» представлены внешние факторы функционирования и развития сельскохозяйственного производства в Рязанской области. Проведен анализ финансового состояния сельскохозяйственных организаций региона. Проведена оценка и выявлены направления по совершенствованию механизмов антикризисного управления на примере сельскохозяйственных организаций Спасского района Рязанской области.

В третьей главе «Формирование механизмов антикризисного управления сельскохозяйственными организациями» в рамках разработанной системы механизмов антикризисного управления показано практическое их применение в антикризисной ситуации на примере управления сельскохозяйственными организациями Спасского района Рязанской области.

В выводах и предложениях изложены обобщающие выводы и рекомендации по теме исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Научно-теоретические основы управления сельскохозяйственными организациями в условиях кризиса

Проведенные исследования показали, что в сфере агропромышленного производства по-прежнему сохраняется кризисная ситуация. Складывавшаяся десятилетиями система функционирования отрасли в связи с переходом к рыночным отношениям была разрушена. Предприятия не только лишились государственной поддержки, не стало самого механизма, который регулировал их деятельность: определял план производства и обеспечивал последующий сбыт полученной продукции.

Экономический механизм возникновения кризисных явлений заключается в последовательном появлении взаимосвязанных процессов, под влиянием которых начинается следование (без дополнительного импульса) одного за дру-

гим в определенной последовательности взаимосвязанных экономических ситуаций, в конце которых наступает кризис.

В условиях кризиса руководители сельскохозяйственных организаций нуждаются в серьезной методической помощи при принятии управленческих решений и, прежде всего, при выборе стратегических направлений деятельности сельскохозяйственного предприятия с учетом всех особенностей хозяйственной, административной и нормативно-правовой среды, в которой оно функционирует.

По нашему мнению, антикризисное управление предприятием представляет собой процесс преодоления кризиса путем идентификации финансового состояния предприятия и воздействия соответствующих антикризисных механизмов через функции планирования, организации, мотивации и производства. При этом необходимо учитывать, что реализация антикризисных управленческих решений в силу развития кризисной ситуации осуществляется в неблагоприятных условиях снижения управляемости предприятия, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и дефицита времени.

Вывод сельскохозяйственных организаций из кризиса необходимо начинать с определения причин его возникновения и разработки направлений эффективной деятельности сельскохозяйственных организаций, опираясь на опыт российской и мировой экономики.

Основными понятиями, определяющими наступление кризиса, являются реальные показатели производства. А глубина и характер кризиса зависит от возможности руководства предвидеть кризисы.

Обобщая вышесказанное, считаем, что в условиях динамично меняющейся среды в организации должно постоянно осуществляться прогнозирование кризисов и раннее их диагностирование. Это позволит снизить риски производственной и финансовой деятельности, а также повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Однако, если кризис предотвратить не удалось, то меры по антикризисному управлению должны быть различны на разных этапах функционирования организации и зависеть от стадии кризисного процесса.

2. Современное состояние и тенденции развития аграрного сектора Рязанской области и необходимость введения антикризисного управления

Рязанская область представляет собой регион с развитым сельским хозяйством. Удельный вес агропромышленного комплекса в валовом региональном продукте составляет около 16%, включает в себя 372 сельскохозяйственные организации, более 400 действующих крестьянских (фермерских) хозяйств, около 200 предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

Основные отрасли сельского хозяйства Рязанской области: молочное скотоводство, свиноводство, птицеводство, производство зерна, картофеля, овощей и кормопроизводство. В общем объеме произведенной продукции удельный вес продукции животноводства в 2010 году – 59,4%, растениеводства – 40,6%.

Главными производителями зерна, молока, мяса, яиц являются сельскохозяйственные организации.

Производство валовой сельскохозяйственной продукции в 2010 году составило 24,3 млрд. рублей. По итогам 2010 года прибыль составила более 800 млн. рублей, уровень рентабельности составил 7,0%. Итоги финансово - хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций Рязанской области представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций Рязанской области.

	Годы							2009 г	2009 г
	1995	2000	2001	2005	2006	2008	2009	в % к 1995 г	в % к 2005 г
Количество с.-х. организаций	506	547	503	416	426	381	387	76,48	107,49
Количество прибыльных	120	219	233	224	245	286	263	в 2,2 раза	85,17
Общая сумма прибыли, тыс.руб.	55227	437050	547192	867374	997073	1069900	1087446	в 19,69 раз	79,76
Количество убыточных с.-х. организаций	386	328	270	192	181	95	124	32,12	154,84
Общая сумма убытков, тыс.руб.	189916	357010	250998	343919	482599	506116	480962	в 2,5 раза	71,51
Чистый результат (прибыль +/- убыток), тыс.руб.	-134689	+80041	+296194	+523455	+514474	+563784	+606484	в 5,5 раз	86,31

В качестве объекта исследования нами был выбран Спасский район Рязанской области. Это обусловлено тем, что для принятия обоснованных управленческих решений в области антикризисного управления рассмотрение именно этого района, представляется наиболее целесообразным: во-первых, Спасский район находится в непосредственной близости от областного центра; во-вторых, это один из самых больших районов Рязанской области; в-третьих, река Ока делит район на две части, что позволяет эффективно заниматься как животноводством, так и растениеводством.

В районе на 1 января 2010 года действовало 13 сельскохозяйственных организаций, 165 крестьянских (фермерских) хозяйств.

Проведенные исследования, с использованием методики выявления финансового положения по стадиям развития кризисных ситуаций, предложенной Вишневецкой О.В., показали, что большинство сельскохозяйственных организаций Спасского района находятся либо на «ранней стадии развития кризиса» (48%) либо на «промежуточной стадии развития кризиса» (37%).

Идентификация финансового состояния исследуемых предприятий осуществлялась на основе анализа обширной системы критериев и показателей, свидетельствующих о наличии развивающегося кризиса.

Оценивая современное состояние аграрного сектора Рязанской области можно говорить о неудовлетворительном финансовом состоянии сельскохозяйственных организаций. Большинство исследуемых предприятий характеризуются кризисным финансовым состоянием. Аграрии испытывают недостаток всех видов ресурсов.

Эта оценка подтверждается результатами наших исследований (табл. 2,3).

Таблица 2 – Анализ финансовой устойчивости предприятий Спасского района Рязанской области

Показатели	ООО «Рассвет»		СПК «Иванково»		ООО «Урожай»		ООО «Разберде-евское»		СПК «Лакаш»		ООО «Красный маяк»	
	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г
Собственные оборотные средства, тыс.руб.	-27339	-31662	2565	5124	-6189	-4112	5433	2306	-	101881	-	1992
Собственные и долгосрочные заемные средства, тыс.руб.	-19974	-25384	3930	6125	2944	5771	6564	3734	19648	5178	-	1992
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат предприятия, тыс.руб.	2750	6269	7759	8393	3968	6525	7658	6810	88082	46213	-	4550
Запасы и затраты, тыс.руб.	16547	18918	9988	10770	4797	7250	5586	4856	88488	48902	-	3288
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	-1,65	-1,67	0,26	0,48	-1,29	-0,57	0,97	0,48	-1,51	-2,18	-	0,61
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,58	-1,62	0,25	0,46	-1,13	-0,52	0,58	0,30	-1,11	-2,10	-	0,42
Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,41	-2,05	0,31	0,47	-0,60	-0,41	0,38	0,20	-5,00	-5,12	-	0,06

На пилотных предприятиях выявлены: низкие значения ликвидности и платежеспособности; увеличение запасов и затрат; недостаточность собственного капитала для финансирования увеличивающихся запасов; снижение ин-

тенсивности использования собственных ресурсов; уменьшение объемов продаж; снижение прибыли.

Таблица 3 – Результаты финансовой деятельности сельскохозяйственных организаций Спасского района Рязанской области

Показатели	ООО «Рассвет»		СПК «Иванково»		ООО «Урожай»		ООО «Разбердевское»		«СПК Лакаш»		ООО «Красный маяк»	
	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г	На 01.01.2009 г	На 01.01.2010 г
Рентабельность продаж	10,49	17,53	5,12	26,79	7,51	0,30	4,62	3,05	0,90	20,84	-	42,06
Рентабельность капитала	3,27	5,94	10,23	14,76	7,84	1,48	59,74	1,09	0,15	0,29	-	6,24
Рентабельность собственного капитала	10,76	25,60	19,81	22,98	16,64	3,27	76,28	1,58	1,93	2,45	-	6,78
Период окупаемости собственного капитала	9,29	3,91	5,05	4,35	6,01	30,57	1,31	63,11	51,95	40,77	-	14,75

Для вывода хозяйств из кризисного состояния нами предложена система механизмов управления, позволяющая преодолеть застой и вывести сельскохозяйственные организации на следующий уровень функционирования.

На основе результатов проведенных нами исследований, которые заключались в выявлении потенциала сельскохозяйственных организаций; степени обеспеченности информационными ресурсами; перспективных направлений развития сельского хозяйства района, нами были разработаны механизмы для антикризисного управления.

Системное представление о процессе антикризисного управления и применяемых антикризисных механизмах показано на рисунке 1.

По нашему мнению, в состав механизмов антикризисного управления должны входить следующие блоки: создание «антикризисного штаба»; разработка методики оценки финансового состояния; инжиниринг бизнес-процессов; кооперация сельскохозяйственных предприятий.

Так как во время кризиса ситуация теряет управляемость, возникают непредсказуемые ситуации, которые могут привести к негативным результатам, например, к кардинальному снижению продаж, неисполнению обязательств со стороны партнеров, частичной или полной остановке бизнеса, потере контроля над ресурсами, убытками, техническому дефолту и даже банкротству, то создание антикризисного штаба позволит предотвратить негативные последствия внешней среды.



Рисунок 1 – Система механизмов антикризисного управления сельскохозяйственными организациями

Проводя исследование информационного обеспечения района, было выявлено, что на базе Министерства сельского хозяйства и продовольствия Рязани существует консультирующий орган, но он оказывает достаточно узкий круг услуг, касающийся: ветеринарных препаратов; норм и рационов кормления сельскохозяйственных животных; правовых и нормативных документов по вопросам карантина растений; химических и органических удобрений; инженерно-технического обеспечения АПК России.

При этом отсутствует экономическая и юридическая поддержки аграриев. Для устранения этого несоответствия нами в качестве эксперимента, было предложено создание «антикризисного штаба» на территории Спасского района Рязанской области. Был разработан план его создания и функционирования. Свою работу он начал в 2010 году.

Средства, необходимые на создание и содержание антикризисного штаба региона не требуются в течение одного года. Затраты бюджета планируются в соответствии с этапами деятельности, которые утверждаются законодательной властью района.

Для повышения эффективности работы штаба число участников не должно превышать пяти – семи человек. Помимо опциональных участников, которые привлекаются в зависимости от причин и характера кризиса, к работе антикризисного органа могут привлекаться, в качестве информационных источников, экспертов или исполнителей, лица, не входящие в него.

Нами, совместно с администрацией Спасского района Рязанской области был сформирован Антикризисный штаб.

Возглавил штаб – управляющий сельским хозяйством Спасского района Рязанской области. В состав штаба вошли: финансовый директор; главный бухгалтер; юрист; директора ключевых служб (агрономическая, зоотехническая, инженерная, маркетинговая); аналитик. Стоящие перед ними задачи сводятся к: анализу, выработке предложений, финансовой экспертизе принимаемых решений, участию в принятии решений, бухгалтерской и налоговой экспертизе; юри-

дической экспертизе принимаемых решений, освещении проблематики, сборе и обработке требуемой информации.

Алгоритм функционирования штаба Спасского района приведен на рисунке 2.



Рисунок 2 - Алгоритм функционирования антикризисного штаба на предприятии

В основе алгоритма лежит решение сельскохозяйственной организации о необходимости привлечения антикризисной группы.

В зависимости от конкретной проблемы, направления деятельности предприятия, руководителем антикризисного штаба формируется антикризисная группа.

Деятельность антикризисной группы заключается в:

1. Анализе ситуации и поиске решений (включение штаба в работу).
2. Разработке и принятии мер по выводу из кризиса.
3. Мониторинге текущей ситуации и достигнутых результатов (по итогам реализации мер и в результате динамики ситуации).

Деятельность антикризисной группы может быть циклична – в случае если мониторинг покажет, что проблемы не устранены, работа перейдет на новый виток: продолжится анализ ситуации и результатов и, соответственно, корректировка действий.

Таким образом, создание антикризисного штаба, внедрения системы риск – менеджмента и применение инструментов антикризисной политики позволит предупреждать различные риски и обеспечивать конкурентоспособность организаций.

3. Использование информационных технологий для анализа финансового состояния, с целью диагностики и предупреждения кризиса.

Диагностика и предупреждение кризиса являются залогом успешной деятельности сельскохозяйственных организаций. Для того, чтобы вовремя распознать и предотвратить финансовую несостоятельность организаций сельскохозяйственной отрасли, необходимо систематически прогнозировать их будущее состояние путем проведения анализа финансового состояния, который позволит обнаружить болевые точки и принять конкретные меры.

Диагностику сельскохозяйственных предприятий на предмет предупреждения и своевременного обнаружения кризиса, в существующих экономических условиях, наиболее целесообразно проводить с помощью превентивных механизмов антикризисного управления.

Превентивные антикризисные механизмы – это совокупность средств и методов осуществления мониторинга хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по выбранной системе показателей, обнаружения признаков кризиса, диагностики и идентификации финансового состояния предприятия и реализации мер предупредительного характера. Превентивные механизмы антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями направлены на выявление кризисных явлений в деятельности предприятий и на нейтрализацию угрозы кризиса на его ранних стадиях.

Проблемы диагностики и прогнозирования кризисов в антикризисном управлении относятся к числу малоисследованных в отечественной экономической и управленческой науке. Однако в настоящее время диагностика и прогнозирование кризисов востребованы практикой работы большинства отечественных организаций, в том числе и сельскохозяйственных.

Проведенные нами исследования показали, что модели антикризисных превентивных механизмов реализуют разные подходы к формированию систе-

мы показателей - их количеству, принципам классификации финансовых состояний и градации вероятности банкротства. Все они имеют свои достоинства и недостатки, которые необходимо учитывать при выборе конкретного механизма (рисунок 3).



Рисунок 3 – Система механизмов диагностики сельскохозяйственных организаций

Нами разработан и внедрен в программу 1С:Бухгалтерия редакция 2.0 под управлением платформы 1С:Предприятие 8.2 модуль расчета коэффициентов, показывающих экономическое и финансовое состояние сельскохозяйственных организаций.

Преимущество данной системы состоит в том, что данный модуль позволяет рассчитывать только те показатели, которые имеют первостепенную важность для определения финансового состояния предприятия, проводить анализ, основанный на сравнительной характеристике показателей, за интересующий отрезок времени. Также в рамках данной программы осуществляется идентификация финансового состояния предприятия с прогнозированием банкротства с целью определения срока утраты или восстановления платежеспособности, что очень трудоемко при расчете традиционным способом.

Разработанная методика диагностики сельскохозяйственных организаций позволяет в сжатые сроки и без больших трудовых и материальных затрат определять финансовое состояние предприятия.

Внедрение в деятельность предприятий модуля расчета коэффициентов экономического и финансового состояния позволит своевременно выявлять

ухудшение финансового состояния и своевременно принимать эффективные управленческие решения.

4. Инжиниринг бизнес-процессов по выращиванию промышленной птицы

Проводя исследования сельскохозяйственных организаций пилотного района, нами было выявлено, что многие из них потеряли рынки сбыта, вследствие чего сократили производство. Долги предприятий превысили рыночную стоимость активов. Вопросы финансового оздоровления неплатежеспособных с.-х. организаций становятся актуальнее с каждым годом. По нашему мнению, опираясь на проведенные исследования и информацию, полученную в антикризисном штабе, наиболее целесообразным для предприятий Спасского района Рязанской области будет применение такого направления финансового оздоровления, как реструктуризация бизнеса. Это направление тесно переплетается с инжинирингом бизнес-процессов.

В ходе проведенных исследований и разработок нами было использовано понятие, предложенное М. Гиматовым. По его мнению, «логическая суть инжиниринга заключена в попытке нахождения оптимального алгоритма работы для любого бизнес-процесса на основе анализа и структуризации входной информации и перепроектирования выходных форм».

Для пилотных предприятий наиболее эффективным является направление по выращиванию промышленной птицы.

Маркетинговые исследования показали, что производство гусиного и утиного мяса на промышленной основе в области не развито ввиду его нерентабельности при чисто мясном производстве, но в сочетании с производством пухоперового сырья реализация мясной продукции гусиных и утиных ферм выравнивается со среднеотраслевым уровнем рентабельности мясопроизводящих предприятий, а сам бизнес становится конкурентоспособным. Выпуск аналогичной продукции в области не ведется.

При значительном спросе, данный вид продукции завозится на территорию Рязани из соседних областей, ввиду этого цены на продукцию оказываются неоправданно завышенными.

На основе методики инжиниринга бизнес-процессов нами разработаны основные направления реализации инжиниринга бизнес-процессов по выращиванию промышленной птицы для предприятий ООО «Рассвет» и ООО «Разбердеевское» (рисунок 4).

Выбор именно данных предприятий обусловлен тем, что предприятия до 1991 года занимались выращиванием птицы, но с переходом на рыночную экономику данное направление было «заморожено».

Преимущество данного проекта заключается в том, что при собственном производстве мы можем контролировать качество производимой продукции, а учитывая близость мест реализации продукции, цена будет значительно ниже, чем на продукцию конкурентов. Это позволит нам занять свою нишу в данном секторе продовольственных товаров. Объекты инвестиций представлены в таблице 4.

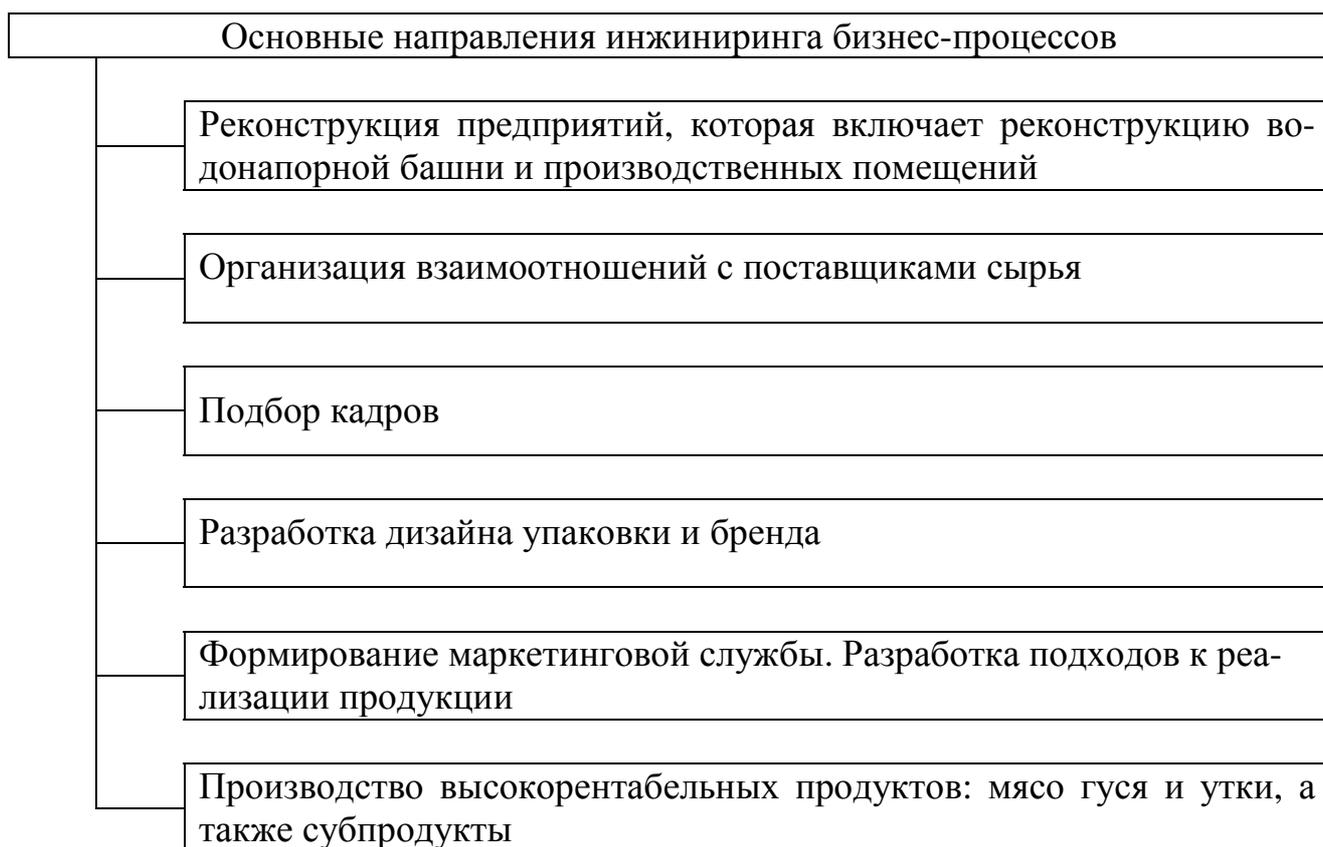


Рисунок 4 – Направления инжиниринга бизнес-процессов

Таблица 4 – Объекты и направления инвестиций

Направление инвестиций	Источники заемных средств, тыс. руб.	Сумма инвестиций, тыс. руб.
1. Приобретение производственных помещений и оборудования	1600	1600
2. Приобретение молодняка птицы	1000	1000
3. Капитальное строительство и реконструкция:		
Реконструкция водонапорной башни	2050	2050
Реконструкция производственных помещений	15950	15950
4. Приобретение оборудования и машин, таких как:		
трактор	2000	2000
кормораздатчик	500	500
машина сухого ощипывания птицы	530	530
Всего инвестиций	23630	23630

Источником финансирования первого года реализации проекта является инвестиционный кредит, выданный Рязанским РФ ОАО «Россельхозбанк» в размере 23,6 млн. рублей.

Финансовый план составлен исходя из графика поэтапного ввода мощностей птицефабрики, принятой очередности капитальных вложений, расчетов с поставщиками и подрядчиками, а также с учетом цикличности производственного процесса выращивания промышленной птицы на убой (для реализации мяса птицы) и периодов ощипывания птицы для реализации пухоперового сырья.

Эффективность реализации проекта показана на рисунке 5.

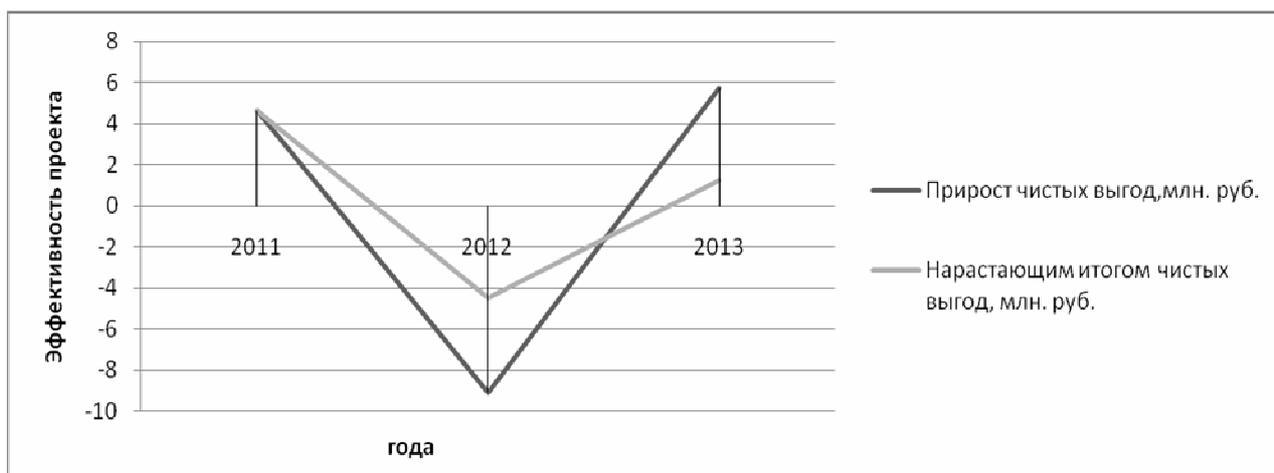


Рисунок 5 – Эффективность проекта по выращиванию промышленной птицы

Внедрение данного комплекса мероприятий позволит в ближайшем будущем выращивание и реализацию промышленной птицы сделать высокорентабельной.

Таким образом, применение инжиниринга бизнес-процессов на сельскохозяйственных организациях открывает перспективы существенного повышения конкурентоспособности профильных видов продукции, содействует росту рентабельности производства и формированию финансовых ресурсов для инвестирования в освоении новых технологий.

5. Кооперация, как инструмент вывода сельскохозяйственных организаций Спасского района Рязанской области из кризисной ситуации

Проведенные нами исследования показали, что большинство сельхозтоваропроизводителей района занимаются выращиванием кормовых культур, но покупатели готовы приобрести данную продукцию сознательно занижают цены, что заставляет товаропроизводителей реализовывать свою продукцию по более низким ценам, а часть переориентироваться на другие виды деятельности. Ведущей отраслью в Спасском районе является животноводство. Основным фактором в развитии данного направления является собственная кормовая база.

Учитывая необходимость развития как отрасли животноводства, так и отрасли растениеводства в районе, антикризисным штабом бала разработана программа по кооперации сельскохозяйственных организаций для строительства комбикормового завода.

Преимущество проекта заключается в наличии на территории Спасского района заливных лугов в пойме реки Оки. Сочетание высокой продуктивности и невысоких трудовых затрат на поддержание исторически делает заливные луга высоко ценным ресурсом.

Кооперация сельскохозяйственных предприятий Спасского района Рязанской области осуществляется на основе рекомендаций «антикризисного штаба». Ассоциированными членами межхозяйственного кооператива стали сельскохозяйственные организации исследуемого района (ООО, СПК). В масштабах района мы предлагаем строительство комбикормового завода, который окажет помощь сельхозтоваропроизводителям, занимающимся выращиванием кормовых культур; и тем, кто занимается выращиванием и откормом свиней и промышленной птицы.

Проект предполагает реконструкцию уже имеющихся зданий СПК «Лакш», под производственный цех для производства комбикормов, закупку и монтаж оборудования. Сырье для производства комбикормов будет поставляться сельскохозяйственными организациями Спасского района Рязанской области.

Финансирование осуществляется за счет заемных средств ОАО «Россельхозбанк» в рамках реализации программы. Источником финансирования первого года реализации проекта создания комбикормового завода на базе агропромышленного объединения является инвестиционный кредит Рязанского РФ ОАО «Россельхозбанк» в размере 16,7 млн. рублей.

Проект позволяет: производить до 17 тысяч тонн комбикормов ежегодно для отраслей птицеводства, свиноводства и скотоводства. Реализация проекта займет 4 года (таблица 5).

Таблица 5 - Сроки и этапы реализации проекта создания комбикормового завода

Этап	Продолжительность, дн.	Период		Сумма, руб.
		дата начала	дата окончания	
Дата начала проекта: 10 января 2011 года				
Закупка оборудования и упаковочного материала				6 049 017
Транспортировка оборудования до Москвы	40	10.01.11	18.02.11	420 757,3
Транспортировка оборудования до Рязани	15	19.02.11	05.03.11	100 000,0
Монтажные работы	25	06.03.11	30.03.02	2 596 857,2
Производство	Начало апреля 20xx г. - - март 20(xx+1) г.			X
Строительство хранилища	Апрель-июль 2011 года			7 810 000,0

На полную проектную мощность предприятие выйдет на второй год. Согласно проекту в первые 4 года предполагается производство комбикормов только для отрасли свиноводства и птицеводства с целью использования продукции в собственном производстве (большинство средних и малых предприятий Спасского района занимается свиноводством), а также для реализации сторонним организациям и частным лицам;

- минимизировать за счет использования передовых зарубежных технологий и оборудования затраты ресурсов на производство комбикормов;

- обеспечить гибкое реагирование на запросы рынка и собственной отрасли животноводства путем изменения рецептуры и производства необходимого в конкретные периоды ассортимента комбикормов;

- обеспечить экологическую безопасность производства за счет прогрессивных технологических решений;

- гарантировать возвратность средств, вложенных в проект, в течение 4-х лет и их окупаемость в течение 3 лет с момента начала эксплуатации комбикормового завода.

Эффективность строительства комбикормового завода отражена в табл. 6.

Показатель рентабельности инвестиций проекта составит 51,5%, что также свидетельствует о высокой рентабельности осуществления инвестиций.

Эффективность инвестиций составит 46,7%.

Проекты по выращиванию промышленной птицы и строительству комбикормового завода позволят использовать благоприятную рыночную конъюнктуру, а так же трудовой и материальный потенциал предприятий. Данные проекты были рекомендованы штабом, исходя из различных факторов, среди которых: расположение района; расположение предприятий; специфика предприятий.

Разработка и внедрение предложенных механизмов антикризисного управления на сельскохозяйственных организациях Спасского района Рязанской области позволит предприятиям не только выйти из кризиса, но и динамично развиваться.

Таблица 6 – Финансовый план проекта по созданию комбикормового завода

Показатели, тыс. руб.	Периоды инвестирования (кварталы)																
	2011 г.				2012 г.				2013 г.				2014 г.				2015 г.
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	5 кв	6 кв	7 кв	8 кв	9 кв	10 кв	11 кв	12 кв	13 кв	14 кв	15 кв	16 кв	17 кв
ПОСТУПЛЕНИЯ	16700																
Выручка		9120	10488	10572	10500	21749	21620	21893	21442	21284	21866	22014	21057	21355	21799	21617	21321
Комбикорма		9120	10488	10572	10500	21749	21620	21893	21442	21284	21866	22014	21057	21355	21799	21617	21321
Для собственного потребления		9120	10488	10572	10500	11557	11638	10656	10342	12234	11074	10639	12548	11916	11220	11555	11431
Для сторонних организаций						10192	9982	11237	11100	9050	10792	11375	8509	9439	10579	10062	9890
Кредит	16700																
ПЛАТЕЖИ	9524	9778	11076	11145	11016	24005	22789	19642	18685	19230	19752	19753	19342	19487	19713	19728	19465
Расчеты с поставщиками сырья		7496	8620	8620	8526	16607	16790	16854	16430	16607	17166	17204	16830	17050	17204	17255	16920
Расчеты с поставщиками оборудования	9524																
Расчеты с подрядчиками						4686	3124										
Другие платежи и налоги		666	876	982	981	1242	1441	1391	894	1298	1298	1298	1298	1259	1368	1368	1477
Платежи по кредиту		1616	1580	1543	1509	1470	1434	1397	1361	1325	1288	1251	1214	1178	1141	1105	1068
Баланс (1-2)	+ 7176	-658	-588	-573	-516	-2256	-1169	+2251	+2757	+2054	+2114	+2261	+1715	+1848	+2086	+1889	+1856
Нарастающим итогом		+6518	+5930	+5357	+4841	+2585	+1416	+3667	+6424	+8478	+10592	+12853	+14568	+16416	+18502	+20391	+22247

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Конкретные выводы и рекомендации даны по ходу анализа. В обобщенном виде они сводятся к следующему.

1. Проблема эффективного антикризисного управления на предприятиях АПК приобретает возрастающее значение, поскольку конкурентные преимущества зависят от качества управленческих решений. Выбирая методы управления, необходимо в первую очередь разрабатывать и реализовывать те из них, которые позволяют более эффективно использовать имеющиеся ресурсы конкретного предприятия.

В своей деятельности предприятия АПК ориентируются на определенные цели, среди которых особое место занимают экономические, организационные и социальные. Их достижение возможно при использовании совокупности разнообразных экономических рычагов и стимулов. Последовательность внедрения инструментов (методов) управления на предприятиях АПК, входящих в контур управления, необходимо выстроить так, чтобы применение каждого последующего инструмента уменьшало степень неопределенности в принятии управленческих решений, понижая уровень управленческих рисков.

2. Возникновение кризисных ситуаций во многом зависит от того, что на предприятиях не используется диагностика предприятия, его финансовой деятельности на предмет предупреждения и своевременного обнаружения кризиса. Идентификация финансового состояния предприятия должна осуществляться на основе анализа обширной системы критериев и показателей. Это требует применение современных информационных технологий.

Разработанный с участием автора модуль расчета коэффициентов финансового состояния сельскохозяйственных предприятий в кризисных условиях, позволяет не только значительно сократить процесс анализа, но и проводить сравнительный анализ, отслеживать динамику их изменений. Это позволит вовремя предотвращать негативные процессы, обусловленные влиянием внешних и внутренних факторов, контролировать и координировать деятельность предприятия.

3. В динамично меняющейся внешней среде сельскохозяйственные организации часто оказываются в состоянии, когда им необходимы кардинальные преобразования. Однако, информационный вакуум, отсутствие антикризисных специалистов не позволяют им самостоятельно эффективно действовать.

Решение проблемы мы видим в организации на территории района антикризисного штаба.

Мы считаем, что организация и функционирование антикризисных штабов позволит предупреждать кризисные риски и обеспечивать конкурентоспособные преимущества, направленные на устойчивое и позитивное развитие сельхозтоваропроизводителей в долгосрочной перспективе.

6. Исследования показали, что многие предприятия имеют внутренние резервы, которые необходимо использовать для улучшения своего финансового состояния, к числу которых относятся передовые управленческие технологии. Одной из них является инжиниринг бизнес-процессов, как один из важнейших

методов управления в современных условиях. Этот метод может использоваться как убыточными, так и прибыльными предприятиями, когда исчерпаны все резервы улучшения положения или движения вперед. Опыт внедрения разработанной методики инжиниринга бизнес-процессов на пилотных предприятиях Рязанской области показал его эффективность и возможность его применения.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации:

1. Захарова Н.Е. Антикризисное управление предприятиями АПК // Экономика сельского хозяйства России. – 2011. – №2. – с. 55-61.

2. Захарова Н.Е. Бизнес-планирование предприятий АПК // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2011. – №1 (114). – с. 222-225.

3. Захарова Н.Е. Формирование системы антикризисного управления на сельскохозяйственных предприятиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011. – №9. – с. 39-41.

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях:

4. Захарова Н.Е. Стратегия управления предприятиями // Сборник научных трудов молодых ученых Рязанской ГСХА: по материалам научно-практической конференции. – 2006 г. – с. 227-232

5. Захарова Н.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов // Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава Рязанского государственного агротехнологического университета им. П.А. Костычева: Материалы научно-практической конференции. - 2008 г.

6. Захарова Н.Е. Программа вывода сельскохозяйственных предприятий из кризисной ситуации // Вестник РГАТУ им. П.А. Костычева. – Рязань, 2010. – с. 90-93.

7. Захарова Н.Е. Стратегия и тактика антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями // Вестник РГАТУ им. П.А. Костычева. – Рязань, 2011. – с. 74-77.

8. Захарова Н.Е. Антикризисное управление сельскохозяйственными предприятиями на различных стадиях кризисного процесса // Вопросы экономических наук. – Москва, 2011. - с. 29-32.

9. Захарова Н.Е. Методика осуществления предварительного и последующего контроля в рамках реализации программы финансирования малых и средних предприятий, осуществляемой ОАО «Россельхозбанк» // Проблемы экономики. - Москва, 2011. – с. 33-36.