

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра Менеджмента и права

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ Осипов А.К.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка стратегии антикризисного управления (на материалах МО "Сюмсинский район" Удмуртской Республики)»

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Экономика и управление собственностью»

Автор, магистр \_\_\_\_\_ Р.Д. Садрутдинова

Научный руководитель, д.э.н, профессор \_\_\_\_\_ А.К. Осипов

Рецензент ,к.э.н, доцент \_\_\_\_\_ И.А. Мухина

Ижевск 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ .....	6
1.1. Теоретические основы управления .....	6
1.2. Сущность и содержание системы антикризисного управления в сельском хозяйстве .....	16
1.3. Основные методические подходы к совершенствованию антикризисного управления в сельском хозяйстве .....	22
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ МО «СЮМСИНСКИЙ РАЙОН» .....	42
2.1. Краткая характеристика социально-экономического комплекса МО «Сюмсинский район» .....	42
2.2. Состояние сельского хозяйства МО «Сюмсинский район» .....	45
2.3. Финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий МО «Сюмсинский район» .....	56
2.4. Анализ организации антикризисного управления .....	62
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ МО «СЮМСИНСКИЙ РАЙОН» .....	66
3.1. Определение основных проблем и целей социально-экономического развития сельскохозяйственного-производства .....	66
3.2. Система программных мероприятий по направлениям .....	70
3.2.1 Совершенствование кадровой политики .....	70
3.2.2 Оказание поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям на внедрение новых технологий .....	71
3.3.3 Развитие малого предпринимательства в форме КФХ .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
Список литературы .....	84
Приложения .....	90

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В районах Удмуртской Республики применяются формы и методы антикризисного управления в сельском хозяйстве. В то же время отсутствует достаточная теоретическая, методологическая и правовая база, отдельные понятия не сформулированы. Характерным является неадекватность организационных структур и методов управления сельским хозяйством сложившейся на местах экономической кризисной ситуации. Задачи, функции и структуры управления сельским хозяйством в критических ситуациях недостаточно выявлены и обоснованы. В связи со сложными проблемами финансовой задолженности хозяйств деятельность аппарата управления направлена не на обеспечение дальнейшего роста производства продукции и конкурентоспособности на продовольственном рынке, а на выживание. Требуется улучшение качества управленческой работы в АПК путем применения современных форм и методов антикризисного управления в целях повышения эффективности сельскохозяйственного производства, решения актуальных экономических и социальных проблем на селе.

**Состояние изученности проблемы.** Исследованию проблем управления сельским хозяйством и АПК в целом посвящены ряд научных работ отечественных и зарубежных ученых. За последние годы некоторые теоретические, методологические и прикладные вопросы проблем антикризисного управления в АПК рассмотрены в отдельных трудах российских исследователей. Однако проблема совершенствования антикризисной системы управления в сельском хозяйстве регионов в рыночных условиях еще недостаточно изучена. Многие решения этой крупной проблемы слабо обоснованы и апробированы на практике.

Поэтому необходимо изучение теоретических основ и разработка методологической базы по проблеме совершенствования антикризисного управления в отраслях и сферах АПК региона, оценка существующей

системы управления на конкретных примерах и разработка обоснованных рекомендаций по дальнейшему совершенствованию системы антикризисного управления в сельском хозяйстве в кризисных ситуациях.

**Цель и задачи исследования.** Целью настоящего исследования являлась комплексная оценка антикризисного управления в сельском хозяйстве МО «Сюмсинский район» и разработка на этой основе методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями района в условиях рынка.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить, обобщить теоретическую базу, уточнить ряд основных понятий и методических подходов по вопросам совершенствования антикризисного управления в сельском хозяйстве в условиях рынка с учетом региональных особенностей;

- дать оценку объекту управления на основе анализа состояния аграрной экономики, финансовой состоятельности сельскохозяйственных предприятий региона;

- обобщить и анализировать опыт антикризисного управления в сельском хозяйстве МО «Сюмсинский район»;

- обосновать и разработать предложения по основным направлениям совершенствования антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями.

**Предметом исследования** являлись сущность, принципы, цели, задачи и функции, кадры, структуры и методы, а также информационное, финансовое, правовое и научное обеспечение антикризисного управления в сельском хозяйстве муниципального образования.

В качестве **объектов исследования** служили в основном сельскохозяйственные предприятия и отдельные агропромышленные формирования разных форм собственности на территории МО «Сюмсинский район».

**Теоретической и методологической основой** выполнения работы явились научные труды ученых, разработки и рекомендации научно-исследовательских учреждений РАСХН и вузов. Исследование базируется на существующих законодательных и нормативно-правовых актах Российской Федерации и Удмуртской Республики, а также решениях федеральных и региональных органов власти, связанных с управлением сельского хозяйства, АПК.

**Источниками информации** при подготовке выпускной квалификационной работы явились данные органов государственной статистики, материалы областных, районных органов управления, научно-исследовательских институтов и вузов, отчеты и исходные данные сельскохозяйственных предприятий и разных аграрных формирований, собственные материалы, расчеты и модели, полученные в результате исследований автора.

В процессе исследований по теме использованы экономико-статистический, монографический, абстрактно-логический, графический, социологический методы.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

- уточнено понятие антикризисного управления в сельском хозяйстве; обоснована сущность и содержание антикризисного управления в сельском хозяйстве;
- выявлены региональные особенности управления сельским хозяйством в кризисных ситуациях;
- обоснованы и разработаны основные предложения по совершенствованию структуры и процесса управления, а также по кадровому и консультационному обеспечению системы антикризисного управления в сельском хозяйстве региона в условиях рыночной экономики.

Структура диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы.

# 1. ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

## 1.1. Теоретические основы управления

Понятие “управление” используется в нескольких значениях. Представим их в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Трактовка понятия «Управление»

Понятие	Трактовка понятия
Управление как наука	Система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
Управление как искусство	Способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
Управление как функция	Деятельность, направленная по своему назначению и содержанию, принципиально отличается от производственной функции
Управление как процесс	Определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в продукцию или услуг на “выходе” системы (функциональный подход); совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их решения и организацией выполнения принятых решений
Управление как аппарат	Совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации и т.п.) для достижения их целей

Необходимость управления обусловлена, прежде всего, фактом разделения труда в группах людей, в производственных коллективах, в масштабе всего государства и необходимостью его координации. Объективная необходимость управленческого труда порождает особую группу работников - профессиональных управляющих[4, с.46].

По сравнению с другими видами труда, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;

- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предметом труда является информация;
- средством труда - организационная и вычислительная техника;
- результатом труда - управленческое решение [4, с.48].

Со временем в целях повышения результативности управления появилось разделение труда профессиональных управляющих. Выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 –Виды разделения труда [7]

<b>Вид разделения труда</b>	<b>Описание вида</b>
Функциональное	Основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции управления: планирование, организация, контроль и т.д.
Структурное	Строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика
Вертикальное	Построено на выделении трех уровней управления: низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся управляющие, имеющие в подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Средний уровень - составляет по некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала и включает управляющих, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Указанные подразделения состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц). Высший уровень - это администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом. На этом уровне занято 3-7% управленческого персонала
Горизонтальное	Разделение труда по функциям
Технологическое	Учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. С точки зрения технологии процесса управления задачи руководителей, прежде всего, сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением управленческого процесса

Ключевое понятие управления - воздействие. Оно связано с деятельностью субъекта управления по переводу объекта управления в новое

желаемое состояние. Причем воздействие может быть разным по объему, содержанию, направленности, методам. В зависимости от этого меняется сущность процесса управления.

В содержании управления основное значение имеет то, насколько точно и полно в управленческой деятельности выражаются коренные потребности и интересы всего общества, его отдельных групп и индивидов.

В процессе управленческой деятельности субъекты и объекты управления взаимодействуют между собой. Помимо отношений субординации типа “руководители - подчиненные”, в управленческих отношениях присутствуют элементы сотрудничества, взаимопомощи. Причем значение последних в современных условиях возрастает.

Наука управления имеет в своей основе ряд принципов. Принципы управления - это правила, которыми руководствуются или должны руководствоваться субъекты управления в определенных условиях социально-экономического развития. Они определяют требования к системе, процессу и механизму управления. С развитием общества изменяются и принципы управления.

В научной и учебной литературе нет единой классификации принципов управления. Для изучения и совершенствования системы управления важное значение имеют принципы управления, сформулированные А. Файолем. К ним относятся:

1) Разделение труда. Это необходимо для выполнения большей по объему и лучшей по качеству работы.

2) Полномочия и ответственность. Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы.

3) Дисциплина. Она предполагает соблюдение достигнутых между работниками и руководством соглашений. Нарушение достигнутых соглашений ведет к санкциям.

4) Единоначалие. Получение приказа и отчет только перед одним непосредственным начальником.

5) Единство действий. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6) Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами фирмы или организации большего масштаба.

7) Вознаграждение. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свой труд.

8) Централизация. Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией (сосредоточением управления в одном месте, в одних руках) и децентрализацией (передачей прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние).

9) Скалярная цепь. Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии как непрерывная цепь команд (“цепь начальников”).

10) Порядок. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.

11) Справедливость. Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи.

12) Стабильность персонала. Установка работников на лояльность организации и долгосрочную службу. Высокая текучесть кадров снижает эффективность работы организации. При этом следует учитывать, что посредственный работник, как правило, держится за место, в то время как талантливый - нередко склонен к перемене мест работы.

13) Инициатива. Поощрение работающих к выработке независимых суждений и действий в границах их полномочий и работ.

14) Корпоративный дух. Гармония интересов персонала и организации (“в единении - сила”) [7, с.181-184].

При этом А. Файоль считал, что число принципов управления не ограничено.

Управление выполняет множество функций. Основные из них представлены на рисунке 1.1.



Рис.1.1 – Функции управления

Рассмотрим подробнее каждую из целей.

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с определением целей управляемой системы, поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей, и формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

В ходе планирования разрабатываются планы. План представляет собой намеченную на определенный период работу с указанием ее целей, содержания, объемов, методов, последовательности и сроков выполнения. Планы - это не столько директивы, которым надо жестко следовать, а, скорее всего, индикаторы, показывающие эффективные пути решения целей и задач управляемой системы в конкретной ситуации ее развития.

Планирование состоит из следующих стадий:

- объективный анализ состояния всех сторон системы и определение ее возможностей;

- определение цели системы и способов ее достижения. Цель должна быть определена четко, конкретно и содержать цифры, сроки и исполнителей;

- доведение планов до всех, кто должен их выполнять и кто несет ответственность за их реализацию;

- выбор методов оперативного контроля.

Основой планирования является принцип целеполагания. Наиболее разработанным методом целеполагания является система процедур формирования “дерева целей”. Она разрабатывается путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели по следующим правилам[7, с.191]:

1) формулировка целей должна описывать желаемые результаты, но не действия, необходимые для ее достижения;

2) формулировка главной (генеральной) цели должна давать описание конкретного результата;

3) содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей таким образом, чтобы достижение подцелей каждого последующего уровня стало необходимым и достаточным условием достижения целей данного уровня;

4) на каждом уровне подцели должны быть независимыми и невыводимыми друг из друга;

5) декомпозиция прекращается при достижении некоторого элементарного уровня, когда формулировка подцели позволяет приступить к реализации без дальнейших пояснений.

В целом принцип “дерева целей” позволяет увязывать и согласовывать множество целей разного содержания (экономических, социальных, политических, духовных и т.д.) для достижения главной цели. Что касается главной цели, то она призвана обеспечить качественное развитие управляемой системы

Организация является второй функцией управления. Ее задачей является формирование структуры управления организацией, а также

обеспечение всем необходимым для ее нормального функционирования - персоналом, зданиями, оборудованием, финансовыми ресурсами и т.д. Термин “организация” происходит от лат. organizo - придаю стройный вид, устраиваю. Организационная функция обеспечивает переход управляемой системы из существующего состояния в желаемое, планируемое. Функция организации связана с созданием необходимых условий для достижения поставленных в процессе планирования целей. Функция организации включает распределение работы среди персонала, группировку задач в логические блоки и создание подразделений (отделов, секторов), координацию работы подразделений. Таким образом, организационная структура управления представляет собой форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации [45, с.97-98].

Мотивация - функция управления, имеющая целью активизировать деятельность людей и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения можно эффективно воздействовать на него. При этом важно помнить, что человеком движет не одна изолированная потребность, а их сочетание и приоритеты потребностей могут меняться. Кроме того, следует учитывать, что “истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать максимум усилий, весьма неопределенны и сложны”.

Руководитель должен знать, что работник, получивший конкретное задание, реагирует на него по-своему, иногда и непредсказуемым образом. Дело в том, что поведение людей зависит не только от необходимости или явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих субъективных факторов. Одни находятся под властью привычки, традиции, системы предрассудков и стереотипов, поведение других зависит в решающей степени от нравственных принципов, социальных или политических идеалов и т.д. Причем человек реагирует на

внешние события, как правило, импульсивно, без глубокого анализа причин и следствий.

Контроль представляет собой процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей. Процесс контроля состоит из трех основных элементов:

- установление стандартов деятельности системы, подлежащих проверке. Это может быть точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени или вытекающих из принятых планов;
- измерение того, что было достигнуто и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- корректировка управленческих процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Задача контроля состоит не столько в том, чтобы зафиксировать отклонение от установленного стандарта, а сколько в том, чтобы не допустить такого отклонения, достичь цели в намеченные сроки.

Черты эффективного контроля представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Черты эффективного контроля

<b>Черта эффективного контроля</b>	<b>Описание черты</b>
своевременность	устранять отклонения прежде, чем они примут опасные размеры
ориентация на результат	важно проконтролировать результат выполнения работы, а не ее процесс
экономичность	выгоды приносимые им должны превышать затраты на его проведение
гибкость	корректировка процедур контроля и набора контролируемых параметров в зависимости от меняющейся ситуации
простота	он, как правило, наиболее экономичный, эффективный, понятный работникам
стратегический характер	контролировать прежде всего достижение стратегических целей, а не промежуточных

Желательно избегать чрезмерного контроля над людьми, тем более из-за недоверия к ним, поскольку кроме пустой траты средств и лишних эмоций

это ничего не дает. В то же время слабый контроль, а тем более бесконтрольность является признаком неэффективного управления [49, с.235].

В процессе управления выполняется множество операций. Среди них выделяются такие: вычислительные, логические, описательные, контрольные, сбора и анализа информации и т.п.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций называется управленческой процедурой. Способ выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат времени называется управленческой технологией.

Выделяют следующие виды технологий управления:

- линейная - характеризуется строгой последовательностью отдельных управленческих фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом (например, при управлении поездами);

- управления по отклонениям - исходит из того, что незначительные отклонения не требуют корректировки управленческого процесса и преодоление незначительных отклонений возможно силами самих исполнителей; вмешательство руководителя происходит лишь при значительной величине отклонений;

- управления по результатам - заключается в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе, происходит уточнение последующих управленческих действий (например, при управлении войсками);

- управления по целям;

- управления по ситуации;

- поискового управления.

Управление представляет собой сложную систему. Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых и взаимодействующих элементов, каждый из которых служит единству целого. В систему управления входят:

1) субъект управления - это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивает достижение поставленных целей. Субъект управления называют еще управляющей системой. Очень часто из круга субъектов управления исключается общество, что неверно.

2) объект управления - это общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, трудовой коллектив, семья, личность и т.п.) на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления иногда называют управляемой системой. Объекты управления можно классифицировать по следующим основаниям:

По масштабам и уровням управленческого воздействия объектами управления выступает мировое сообщество, страна, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, коллектив и т.п.

По сферам общественной жизни объекты управления включают в себя экономическую, политическую, социальную, культурную деятельность.

По адресату управленческого воздействия объекты управления подразделяются на население страны, региона, муниципального образования; персонал министерств, предприятий, организаций и учреждений; персонал органов государственной и муниципальной власти и т.п.

При этом управленческое воздействие во всех случаях оказывается на отношения и взаимодействие людей, вовлеченных в тот или иной вид жизнедеятельности и объединенных в те или иные социальные группы и институты. Строго говоря, в качестве объекта управления выступают не

люди, как нередко считают, а отношения между людьми существующие на различных уровнях управления (государство, регион, муниципальное образование, отрасль промышленности, социальные организации, трудовой коллектив, семья, личность).

3) содержание управления или процесс управления. Основное в процессе управления - управленческие технологии. Технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств.

4) социальные ресурсы (мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные, демографические, инновационные, организационные и др.).

Кроме того, в систему управления входят управленческая теория и идеология, принципы и методы управления [49, с.256-257].

## **1.2. Сущность и содержание системы антикризисного управления в сельском хозяйстве**

Опыт развития аграрного сектора экономики в странах с развитой рыночной экономикой и в России показывает, что в период осуществления аграрной реформы острую актуальность приобретает организация антикризисного управления.

Несмотря на ряд отрицательных тенденций в динамике развития аграрной сферы экономики России и Удмуртской Республики, результаты последних лет свидетельствует о возможностях восстановления объемов сельскохозяйственного производства, его дальнейшего роста и повышения эффективности.

На макроэкономическом уровне проводится система мер, направленных на повышение конкурентоспособности сельского хозяйства,

приняты федеральные и региональные Программы развития сельского хозяйства и регулирования рынка сельскохозяйственного сырья и продовольствия на перспективу, осуществляются меры антикризисного регулирования сельского хозяйства. Однако их результативность может быть достигнута на основе дополнения мерами антикризисного управления на микроэкономическом уровне – уровне сельскохозяйственных организаций.

Значимость разработки и создания системы антикризисного управления в каждой сельскохозяйственной организации и разработка условий для ее эффективного функционирования подтверждается их низкой финансовой устойчивостью, наличием значительной дебиторской и кредиторской задолженности. Сельскохозяйственные организации не в состоянии самостоятельно рассчитаться со своими долгами без поддержки государства или инвесторов. Процесс перехода к конкурентоспособному, устойчивому сельскохозяйственному производству требует системного использования различных форм и инструментов антикризисного управления.

Анализируя разнообразные взгляды на сущность антикризисного управления, можно выделить три основных группы мнений:

Первая группа ученых (И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Т. Алиев, Т.Р. Тимербулатов и др.) считает, что антикризисное управление – это система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Вторая группа ученых (Э.М. Коротков, Э.А. Уткина, А.Б. Крутик и А.И. Муравьев и др.) полагают, что антикризисное управление – это управление, в котором присутствуют предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития. Антикризисное управление – это управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений, обеспечение его стабильности, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе за свои накопления.

Третья группа ученых (Г.А. Александров, В.И. Кошкин и др.) под антикризисным управлением понимают совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию, попавшему в состояние кризиса, который в случае ее затяжного непреодолимого характера, нейтрализуется через процедуру банкротства.

Антикризисное управление в сельскохозяйственных организациях существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий управления на других предприятиях отраслей экономики. Характерная черта управления сельскохозяйственными организациями связана с особенностями адаптационных возможностей предприятия. Они проявляются в необходимости приспособлять производство к изменениям не только конъюнктуры рынка сельскохозяйственных товаров, но и к меняющимся природно-климатическим условиям. Одно из неперенных условий антикризисного управления сельскохозяйственными организациями заключается в сохранении имеющихся ресурсов для продолжения производства в условиях конкретной сельской территории, не только укрепить продовольственную безопасность, но и обеспечить занятость сельского населения, сохранить и расширить условия для его воспроизводства.



Рисунок 1.2 - Задачи антикризисного управления

В числе современных проблем развития сельского хозяйства следует выделить:

- технико-технологическое отставание сельского хозяйства России от развитых стран мира из-за недостаточного уровня доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей для осуществления модернизации и перехода к инновационному развитию, стагнация машиностроения для сельского хозяйства и пищевой промышленности, что предопределило доминирование на рынке импортных машин и оборудования;
- ограниченный доступ сельскохозяйственных товаропроизводителей к рынку в условиях несовершенства его инфраструктуры, возрастающей монополизации торговых сетей, слабого развития кооперации в сфере производства и реализации сельскохозяйственной продукции;

- медленные темпы социального развития сельских территорий, сокращение занятости сельских жителей при слабом развитии альтернативных видов деятельности, низкая общественная оценка сельскохозяйственного труда, недостаточное ресурсное обеспечение на всех уровнях финансирования [11].

Основная задача экономического механизма оздоровления состоит в предупреждении и преодолении кризисной ситуации в организациях сельского хозяйства.

К внешним механизмам оздоровления сельскохозяйственной организации относятся: государственное регулирование антикризисного развития; привлечение кредитов и займов; лизинг и факторинг для привлечения основных средств производства; выпуск акций в результате процедур реорганизации.

Внутренние механизмы являются основными и наиболее радикальными направлениями экономического оздоровления и бескризисного функционирования организаций сельского хозяйства. Их можно разделить на три группы.

К первой группе относятся управленческие механизмы, которые включают создание эффективной системы управления организацией, внедрение службы маркетинга и качества работ, заинтересованность руководства в успешном функционировании организации, реструктуризацию деятельности организации, осуществление контроля за выполнением управленческих решений.

Вторая группа включает производственные механизмы. Это более полное использование производственной мощности организации; рациональное и полное использование материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов; внедрение передового опыта организации производственных процессов в сельском хозяйстве; разведение продуктивных пород животных и возделывание высокоурожайных сельскохозяйственных культур; ресурсосбережение, включающее внедрение

ресурсосберегающих технологий, сокращение непроизводственных расходов и потерь, внедрение режима экономии.

Третья группа состоит из рыночных механизмов: повышение качества и конкурентоспособности продукции, налаживание постоянных рынков сбыта продукции, поиск новых покупателей.

Постоянно действующим резервом повышения эффективности сельскохозяйственного предприятия является страхование аграрных рисков [3; 4; 5].

Агрострахование с государственной поддержкой охватывает страхование:

- 1) урожая сельскохозяйственных культур (кроме урожаев сенокосов);
- 2) посевов сельскохозяйственных культур;
- 3) многолетних насаждений;
- 4) сельскохозяйственных животных, домашней птицы, кроликов, пушных зверей и семей пчел.

5) Кроме того, к сельскохозяйственному страхованию относятся такие его виды, как:

6) страхование зданий, сооружений, передаточных устройств, силовых, рабочих и других машин, транспортных средств, оборудования, рыболовецких судов, орудий лова, инвентаря, продукции, сырья, материалов,;

7) страхование ответственности сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также

8) страхование жизни и здоровья жителей села.

9) Таким образом, постоянные и непредсказуемые изменения во внутренних и внешних условиях функционирования региональной отрасли сельского хозяйства обуславливают объективную необходимость ее включения в процесс антикризисного управления. Наиболее эффективно

предупреждать кризисные явления в сельском хозяйстве позволяет механизм государственного регулирования на основе государственной поддержки и целевых программ. В этом случае исключительно значимой становится роль органов власти федерального и регионального уровней.

### **1.3. Основные методические подходы к совершенствованию антикризисного управления в сельском хозяйстве**

Работа по совершенствованию антикризисного управления сельскохозяйственным производством на предприятиях должна осуществляться в четыре этапа:

- 1) подготовительные работы;
- 2) разработка мероприятий по рационализации управления;
- 3) внедрение мероприятий;
- 4) контроль за выполнением мероприятий.

На первом этапе проводится анализ финансового состояния сельскохозяйственной организации.

В ходе анализа финансового состояния изучается способность организации финансировать свою деятельность, т.е. обеспеченность финансовыми ресурсами, необходимыми для ее нормального функционирования, целесообразность их размещения и степень использования. В настоящее время существует большое число методик анализа и оценки финансового состояния предприятия. Большинство из них построены на основе анализа финансовых коэффициентов и дают возможность оценки текущего финансового состояния предприятия. Результатами такого анализа, как правило, могут воспользоваться только внутренние службы предприятия для принятия определенных управленческих решений. Но данные финансового анализа важны и необходимы для внешних пользователей информации (банков, потенциальных клиентов, инвесторов и т.д.). В этой связи возникает потребность в создании методики анализа финансового состояния,

отражающей не только уровень текущего финансового состояния предприятия, но и кредитоспособность и степень развития организации. А также методика должна дать итоговое заключение о степени устойчивости финансового состояния предприятия [10, с. 25].

По мнению многих авторов, целесообразно выделение в составе анализа финансового состояния следующих основных структурных элементов:

- оценки имущественного положения;
- оценки финансовой устойчивости;
- оценки платежеспособности и ликвидности;
- оценки деловой активности и рентабельности.

Обратимся к их рассмотрению.

В процессе оценки имущественного положения организации изучаются состав, структура и динамика ее активов по данным баланса. Баланс позволяет дать общую оценку изменения всего имущества предприятия, выделить в его составе оборотные (мобильные) и внеоборотные (иммобилизованные) средства, изучить динамику структуры имущества. Под структурой понимается процентное соотношение отдельных групп имущества внутри этих групп.

Анализ динамики состава и структуры имущества дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества предприятия и отдельных его видов. Прирост (уменьшение) актива свидетельствует о расширении (сужении) деятельности предприятия. Относительные показатели баланса дают возможность осуществить горизонтальный и вертикальный анализ. *Горизонтальный анализ* предполагает изучение абсолютных показателей статей отчетности организации за определенный период, расчет темпов их изменения и оценку. Но в условиях инфляции ценность горизонтального анализа несколько снижается, так как производимые с его помощью расчеты не отражают объективного изменения показателей, связанных с инфляционными

процессами. Горизонтальный анализ дополняется вертикальным анализом изучения финансовых показателей.

Под *вертикальным анализом* понимается представление данных отчетности в виде относительных показателей через удельный вес каждой статьи в общем итоге отчетности и оценка их изменения в динамике. Относительные показатели сглаживают влияние инфляции, что позволяет достаточно объективно оценить происходящие изменения.

После анализа имущественного положения следует рассмотреть и проанализировать коэффициенты финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности.

Исследование проблемы платежеспособности организаций показывает, что задолженность хозяйствующих субъектов – частое явление, сопровождающее рыночные преобразования. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос анализа платежеспособности, основная цель которого – выявить причины утраты платежеспособности и найти пути ее восстановления. При оценке платежеспособности и ликвидности предприятия анализируется его способность рассчитываться по всем своим обязательствам (платежеспособность), так и ее возможности по погашению краткосрочных обязательств и осуществлению непредвиденных расходов (ликвидность) [12, с. 11].

Потребность в анализе ликвидности баланса возникает в условиях рынка в связи с усилением финансовых ограничений и необходимостью оценки кредитоспособности предприятия. Ликвидность предприятия определяется как степень превращения покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Чем меньше времени требуется, чтобы данный вид активов обрел денежную форму, тем выше его ликвидность. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по

срокам их погашения и расположенными в порядке их возрастания сроков [13, с. 288].

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на четыре группы:

- $A_1$  – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- $A_2$  – быстро реализуемые активы – дебиторская задолженность;
- $A_3$  – медленно реализуемые активы: запасы, а также долгосрочные финансовые вложения;
- $A_4$  – труднореализуемые активы: внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

- $\Pi_1$  – кредиторская задолженность
- $\Pi_2$  – краткосрочные пассивы: краткосрочные кредиты и займы (со сроком погашения до года);
- $\Pi_3$  – долгосрочные пассивы: долгосрочные кредиты и займы (обязательства со сроком погашения более года);
- $\Pi_4$  – постоянные пассивы: собственный капитал предприятия (обязательства перед собственниками).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если одновременно имеют место следующие соотношения:

$$A_1 \geq \Pi_1; A_2 \geq \Pi_2; A_3 \geq \Pi_3; A_4 < \Pi_4$$

Существенным является выполнение первых трех условий, так как четвертое неравенство носит балансирующий характер. Его выполнение свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости – наличии у предприятия собственных оборотных средств (собственного оборотного капитала).

Теоретически дефицит средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, однако на практике наиболее ликвидные активы не могут заменить менее ликвидные средства. Поэтому,

если любое из неравенств имеет знак противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Кроме того, для анализа ликвидности нужно рассчитать несколько финансовых коэффициентов. Цель такого расчета – оценить соотношение имеющихся оборотных активов и краткосрочных обязательств для их возможного последующего погашения:

– коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие сможет погасить в ближайшее время:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{ДС + КФВ}{КО}, (1)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Рекомендуемое значение 0,2–0,5. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности.

– коэффициент срочной ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия), характеризующий ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности:

$$K_{\text{сроч.}} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}, (2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Рекомендуемое значение 0,7–0,8. Низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебиторами.

– коэффициент текущей ликвидности (общей ликвидности), Показывает достаточность оборотных средств предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Также характеризует запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами:

$$K_{\text{т.л.}} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ + З}{КО}, \quad (3)$$

где З – запасы.

Рекомендуемое значение показателя 1–2 указывает на то, что оборотные средства должны превышать краткосрочные обязательства.

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Например, поставщики предприятия интересуются тем, сможет ли предприятие в ближайшее время рассчитаться с ними, поэтому они обратят внимание, прежде всего, на коэффициент абсолютной ликвидности. А банк, кредитуемый предприятие, или займодавцев большей степени будет заинтересован значением коэффициента критической ликвидности. Собственники предприятия – акционеры, чаще всего оценивают финансовую устойчивость предприятия на долгосрочную перспективу, а потому им важнее коэффициент текущей ликвидности [14, с. 23].

Следует отметить, что уровень коэффициентов ликвидности еще не является признаком хорошей или плохой платежеспособности, в связи с чем анализ целесообразно дополнить расчетом показателей финансовой устойчивости, ее оценка показывает наличие или отсутствие у предприятия «запаса прочности» и возможность привлечения дополнительных заемных средств. Оценка финансовой устойчивости связана с исследованием состава, структуры и динамики пассивов (источников финансирования) организации. Особое внимание при этом обращается на соотношение обязательств и собственного капитала предприятия, их темпов и прироста, что позволяет судить о склонности или несклонности руководства предприятия к риску при принятии финансовых решений. Задачей финансовой устойчивости является оценка степени независимости организации от заемных источников

финансирования и оптимальности структуры активов и пассивов организации.

Важной задачей анализа платежеспособности является исследование показателей финансовой устойчивости. Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования. Для характеристики источников формирования запасов применяют три основных показателя:

– собственный оборотный капитал – увеличение их в динамике рассматривается как положительная тенденция:

$$\text{СОК} = \text{СК} - \text{ВОА}, (4)$$

где СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы.

– затем рассчитывается размер функционирующего капитала (достаточность собственных средств и заемных источников, используемых в обороте длительное время, для покрытия внеоборотных активов и формирования части оборотных активов):

$$\text{СДИ} = \text{СОК} + \text{ДКЗ}, (5)$$

где СДИ – собственные и долгосрочные источники;

ДКЗ – долгосрочная кредиторская задолженность.

– общая величина основных источников формирования запасов дополнительно включает краткосрочные кредиты и займы:

$$\text{ОИ} = \text{СДИ} + \text{ККЗ}, (6)$$

где ККЗ – краткосрочная кредиторская задолженность.

Этим трем показателям соответствуют показатели обеспеченности запасов источниками формирования:

– излишек (+), недостаток (–) собственного оборотного капитала:

$$\Delta \text{СОК} = \text{СОК} - \text{Запасы}, (7)$$

– излишек (+), недостаток (–) собственных и долгосрочных источников формирования запасов:

$$\Delta \text{СДИ} = \text{СДИ} - \text{Запасы}, (8)$$

– излишек (+), недостаток (–) общей величины источников покрытия запасов:

$$\Delta \text{ОИ} = \text{ОИ} - \text{Запасы} (9)$$

Излишек (+) или недостаток (–) источников средств для формирования запасов является одним из критериев оценки финансовой устойчивости предприятия.

Рассмотренные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируются в трехфакторную модель  $M = (\Delta \text{СОК}, \Delta \text{СДИ}, \Delta \text{ОИ})$ , которая характеризует тип финансовой устойчивости предприятия. На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости:

– абсолютная финансовая устойчивость характеризует предприятие высоким уровнем платежеспособности, оно не зависит от внешних кредиторов, т.е. ему хватает собственного оборотного капитала. Такой тип финансовой устойчивости в современной России встречается очень редко;

– нормальное финансовое состояние характеризуется нормальной платежеспособностью, рациональным использованием заемных средств (долгосрочных источников формирования запасов), высокой доходностью текущей деятельности, нормальной финансовой устойчивостью и гарантирует выполнение финансовых обязательств предприятия;

– неустойчивое финансовое состояние – нарушение нормальной платежеспособности, возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования (краткосрочных кредитов). Но в таком случае еще возможно восстановление платежеспособности;

– критичное финансовое состояние – предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства, т.к. ключевой элемент оборотных активов (запасы) не обеспечен источниками финансирования [15, с. 21].

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень защищенности интересов инвесторов и кредиторов. Базой их расчета является стоимость средств или источников функционирования предприятия. Владельцы предприятия заинтересованы в оптимизации собственного капитала и минимизации заемных средств в общем объеме финансовых источников. Кредиторы оценивают финансовую устойчивость заемщика по величине собственного капитала и вероятности предотвращения банкротства.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и оценивается с помощью системы финансовых коэффициентов [16, с. 42].

Таблица 1.4 – Характеристика показателей финансовой устойчивости

Наименование показателя	Способ расчета и условное обозначение	Характеристика
Коэффициент финансовой независимости	$K_{ф.н.} = CK/ВБ$	Доля собственного капитала в валюте баланса. Рекомендуемое значение показателя выше 0,5;
Коэффициент финансовой напряженности	$K_{ф.напр.} = ЗК/ВБ$	Доля заемных средств в валюте баланса заемщика. Рекомендуемое значение не более 0,5
Коэффициент задолженности	$K_з = ЗК/СК$	Соотношение между заемными и собственными средствами. Рекомендуемое значение не выше 0,67
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$K_о = СОК/ОА$	Доля СОК в общей стоимости оборотных активов предприятия. Рекомендуемое значение $\geq 0,1$ .
Коэффициент маневренности СОС	$K_м = СОК/СК$	Доля СОК в общей стоимости собственного капитала. Рекомендуемое значение 0,2–0,5
Коэффициент реальной стоимости имущества	$K_{реал ст-ти} = (ВОА+З)/ВБ$	Показывает долю средств производства в стоимости имущества, обеспеченность средствами производства. Рекомендуемое значение более 0,5.
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	$K_{инп} = СОК/З$	Характеризует, в какой степени материальные запасы покрыты собственными средствами (нуждаются в привлечении заемных). Значение: 0,6–0,8

После рассмотрения методики расчета показателей ликвидности и финансовой устойчивости необходимо рассчитать коэффициенты деловой активности и рентабельности для оценки эффективности финансовой деятельности предприятия.

Показатели деловой активности подразделяются на качественные (текущие и перспективные) и количественные (абсолютные и относительные).

Текущие показатели характеризуют деловую активность на конкретную дату исследования. При высоких значениях этих показателей организация, как правило, имеет достаточно высокую платежеспособность, кредитоспособность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность. Что касается перспективных качественных показателей, то они отражают такие действия и операции организации, которые в перспективе обеспечат высокие темпы деловой активности (приобретение нового высокотехнологичного оборудования, привлечение высококвалифицированного персонала, активные маркетинговые исследования и др.).

Практика показывает, что наибольшее значение в процессе анализа деловой активности имеют относительные показатели. Они обладают рядом преимуществ перед абсолютными. На их основе возможно проводить пространственные сопоставления между предприятиями разных направлений и размеров деятельности. Кроме того, в коэффициентах, полученных на основе соотношения стоимостных показателей, исключается влияние инфляции. Относительные показатели деловой активности характеризуют эффективность использования ресурсов (имущества предприятия) [17, с. 2]. Основой известных методик анализа деловой активности предприятия является оценка оборачиваемости активов и обязательств компании. В результате этого удастся проанализировать скорость их обращения в пределах кругооборота капитала. Чем выше эта скорость, тем большую

деловую активность демонстрирует организация. Комбинируя период оборачиваемости отдельных видов оборотных активов и краткосрочных обязательств, можно рассчитать продолжительность операционного и финансового циклов, сокращение которых свидетельствует о повышении деловой активности предприятия [18, с. 36].

Основными показателями для оценки деловой активности являются:

– коэффициент оборачиваемости активов – показывает скорость оборота всего авансированного капитала (активов), т.е. количество совершенных им оборотов за анализируемый период:

$$K_A = \frac{BP}{\bar{A}}, (10)$$

где BP – выручка от реализации товаров, работ, услуг

$\bar{A}$  – средняя стоимость активов;

– продолжительность одного оборота активов в днях характеризует продолжительность одного оборота всего авансируемого капитала (активов) в днях:

$$П = \frac{360}{K_A}, (11)$$

По такому же принципу рассчитываются и другие коэффициенты оборачиваемости и продолжительности оборачиваемости: внеоборотных и оборотных активов, дебиторской и кредиторской задолженности, а также собственного капитала. Стоит лишь отметить, что при ускорении оборачиваемости дебиторской задолженности происходит увеличение значений показателя, что свидетельствует об улучшении расчетов с дебиторами. Снижение продолжительности оборачиваемости этого вида задолженности и собственного капитала – благоприятная тенденция. А вот ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия [19, с. 320].

Чтобы судить об эффективности использования оборотных средств, следует сопоставить показатели за отчетный период с показателями за

предыдущий период. Сопоставляя коэффициенты оборачиваемости, следует иметь в виду, что рост их значения всегда характеризует ускорение оборачиваемости, а уменьшение – замедление оборачиваемости.

Чтобы определить сумму средств, высвобожденных из оборота в связи с ускорением оборачиваемости оборотных средств, следует отклонение в продолжительности одного оборота умножить на фактический однодневный оборот:

$$\Delta П \times ВР_{1\text{день (факт)}}, (12)$$

где  $\Delta П$  – разница между продолжительностью оборота фактической и предшествующей;

$ВР_{1\text{день (факт)}}$  – фактический однодневный оборот:

$$ВР_{1\text{день}} = \frac{ВР_{\text{год}}}{360}, (13)$$

где  $ВР_{\text{год}}$  – годовая фактическая выручка.

Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей. Общий их смысл – определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала [20, с. 272].

Оценка рентабельности предприятия производится для оценки эффективности затрат, прогнозирования финансовых результатов в связи с изменяющимися обстоятельствами хозяйствования. По значению уровня рентабельности можно оценить долгосрочное благополучие предприятия, т.е. способность предприятия получать достаточную прибыль на инвестиции. Для долгосрочных кредиторов инвесторов, вкладывающих деньги в собственный капитал предприятия, данный показатель является более надежным индикатором, чем показатели финансовой устойчивости и ликвидности, определяющиеся на основе соотношения отдельных статей баланса.

Таким образом, можно сделать вывод, что показатели рентабельности характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и

систематизируются в соответствии с интересами участников экономического процесса.

Коэффициенты рентабельности характеризуют прибыльность деятельности компании, рассчитываются как отношение полученной прибыли к затраченным средствам или объему реализованной продукции. Различают рентабельность всего капитала, внеоборотных и оборотных активов, собственных средств, продаж, реализованной продукции. Отражим показатели рентабельности в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Показатели рентабельности

Наименование показателя	Способ расчета	Характеристика
Рентабельность всего капитала ( $P_{СК}$ )	$P_{СК} = \frac{ЧП}{СК} \times 100\%$	Показывает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала
Коэффициент эффективности использования собственных средств. Этот показатель характеризует эффективность использования инвестированного акционерного капитала и служи важным критерием оценки уровня котировки акций на фондовой бирже.	$P_A = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$	Рентабельность собственного капитала отражает, сколько прибыли получено с каждого рубля, вложенного собственниками предприятия.
Рентабельность внеоборотных активов ( $P_{ВОА}$ )	$P_{ВОА} = \frac{БП}{ВОА} \times 100\%$	Характеризует величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на каждый рубль внеоборотных активов
Рентабельность оборотных активов ( $P_{ОА}$ )	$P_{ОА} = \frac{БП}{ОА} \times 100\%$	Показывает величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на один рубль оборотных активов.
Рентабельность продаж ( $P_{продаж}$ )	$P_{продаж} = \frac{БП}{ВР} \times 100\%$	Характеризует, сколько бухгалтерской прибыли приходится на рубль объема продаж
Рентабельность реализованной продукции ( $P_{РП}$ )	$P_{РП} = \frac{П_{РП}}{C_{РП}} \times 100\%$	Показывает сколько прибыли от реализации продукции приходится на один рубль полных затрат.

В процессе анализа следует изучить динамику перечисленных показателей рентабельности, выполнение плана по их уровню и провести межхозяйственные сравнения с предприятиями конкурентами.

Итак, рассмотрев методику проведения и оценки финансового состояния, необходимо рассчитать основные показатели по данной схеме на примере конкретного предприятия. Для анализа финансового состояния нужно будет проанализировать динамику и структуру активов и пассивов баланса рассматриваемого предприятия. Затем рассчитать и проанализировать показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности. А также оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности с помощью коэффициентов деловой активности и рентабельности.

На втором этапе определяются основные направления совершенствования (рационализация организационной структуры предприятия и структуры управления, совершенствование методов управления, подготовка и повышение квалификации кадров, механизация и автоматизация труда работников управления и т.д.

На третьем этапе разработанные мероприятия внедряются (единовременно или поэтапно). Приобретаются необходимые материальные средства, проводится обучение кадров новым методам труда и организуется внедрение мероприятий на местах.

На четвертом этапе осуществляется контроль над выполнением поставленных задач по совершенствованию антикризисного управления сельскохозяйственным производством. В заключении определяется фактический эффект от внедрения мероприятий и при обнаружении каких-либо недостатков намечаются мероприятия по дальнейшему совершенствованию управления.

В настоящее время не существует единой системы антикризисного управления сельскохозяйственной организацией, которая отражала бы специфику аграрного производства. Последовательность разработки,

внедрения мероприятий антикризисного управления и оценки его эффективности представляется автору следующим образом.

1) Регулярный мониторинг финансового состояния сельскохозяйственного предприятия.

2) Глубокая финансовая диагностика банкротства и определение масштабов кризисного состояния предприятия.

3) Выявление и изучение основных факторов, обусловивших кризисное развитие предприятия, оценка внутрисистемной обстановки и внешней среды.

4) Выработка концепции и целей, разработка плана антикризисного управления. Определение параметров желаемого состояния объекта управления или процесса проведения антикризисных процедур.

5) Определение мер антикризисного управления (кадрового, организационного, маркетингового характера) в отношении предприятия, разработка плана его финансового оздоровления, выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства, внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия.

6) Составление плана антикризисного управления. При угрозе банкротства этот этап заключается в выборе эффективных форм санации предприятия.

7) Реализация плана антикризисного управления и контроль за его исполнением.

Глубокая финансовая диагностика банкротства позволяет определить масштабы кризисного состояния сельскохозяйственной организации. К мерам антикризисного управления относятся: смена руководства, создание группы специалистов по выводу предприятия из кризиса, анализ неплатежей, выбор эффективных форм оздоровления, управленческие и организационные мероприятия.

Основными направлениями антикризисного управления сельскохозяйственным производством, являются:

- комплексная диагностика финансового и имущественного состояния предприятия;
- оптимизация затрат на производство сельскохозяйственной продукции;
- обоснование оптимальных управленческих и производственных структур;
- совершенствование внутрихозяйственных экономических отношений;
- разработка и регулирование процесса финансового оздоровления.

Исследования и практический опыт показывают, что в перспективе эффективнее будут работать не те организации, которые сегодня имеют оптимальную систему управления и в дальнейшем оставляют ее неизменной, а те, в которых более правильно поставлено дело совершенствования управления, последовательно осуществляется процесс организации управления, позволяющий реализовать на практике все то новое, что создает наука управления. При совершенствовании антикризисного управления необходимо рассматривать изменения социально-экономических и организационно-технических отношений. Одна из главных задач экономики России заключается в сохранении и развитии отрасли сельского хозяйства, которая является гарантом продовольственной безопасности и стабильного социально-экономического развития страны, обеспечивая население качественными продуктами питания и местом проживания. Сельское хозяйство в силу своей специфики не может в условиях рынка на равных участвовать в межотраслевой конкуренции. Относительно низкодоходное аграрное хозяйство, зависимое от природных факторов и имеющее ярко выраженный сезонный, циклический характер воспроизводства, является отраслью, более отсталой в технологическом плане по сравнению с промышленностью и дающей меньшую отдачу на вложенный капитал.

Поэтому аграрный сектор России традиционно занимает особое положение среди других отраслей народного хозяйства и нуждается в регулировании государством.

Государственное регулирование деятельности сельскохозяйственных предприятий определяется как политика государства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций, на предупреждение и предотвращение их банкротства. Система государственного регулирования развития сельского хозяйства, состоит из элементов: правового, финансового, экономического, социального, кадрового регулирования и внешнеэкономической деятельности. Практика показывает, что применение существующего законодательства в отношении сельскохозяйственных товаропроизводителей не способствует их финансовому оздоровлению, а приводит к банкротству. Главная задача нового закона “Об оздоровлении и развитии предприятий сельского хозяйства” должна состоять в сохранении и развитии сельскохозяйственных предприятий. Основные мероприятия по оздоровлению должны включать меры по оказанию государственной поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям, отсрочку платежей в бюджетные и внебюджетные фонды на время проведения оздоровления, полное списание пеней и штрафов. Необходимо создать при администрации областей службы оздоровления сельскохозяйственных предприятий, которая должна проводить мониторинг финансового состояния каждого предприятия, и осуществлять контроль над выполнением разработанных мероприятий. Основное же направление финансового оздоровления сельскохозяйственного предприятия видится в поиске внутренних резервов.

В целях недопущения наступления банкротства сельхозпредприятий необходимы следующие мероприятия по восстановлению платежеспособности:

Первостепенной задачей в системе мер финансовой стабилизации сельскохозяйственного предприятия является устранение его неплатежеспособности. Данная задача может быть решена двумя способами:

- 1) путем уменьшения размера краткосрочных текущих обязательств;
- 2) путем увеличения суммы денежных средств, достаточной для погашения срочных и просроченных обязательств.

Сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств достигается следующими способами:

- продление договоров краткосрочных финансовых кредитов;
- реструктуризация краткосрочных кредитов с переводом некоторых в долгосрочные;
- отсрочка отдельных видов внутренней кредиторской задолженности предприятия;
- сокращения объемов готовой продукции на складах.

В распоряжении сельхозпредприятий имеются неиспользуемые площади и производственные здания, которые необходимо сдать в аренду, либо продать. Это позволит предприятию увеличить сумму денежных средств и расплатиться по своим краткосрочным обязательствам, создавая необходимые условия для эффективного производственного процесса.

Восстановление финансовой устойчивости предприятия необходимо проводить в направлениях сокращения потребления и увеличения собственных финансовых ресурсов. Для достижения и поддержания безубыточной работы предприятия и увеличения суммы прибыли предприятию необходимо повышать качество и конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, внедрять новые ресурсосберегающие технологии производства продукции, используя передовой опыт .

Проведение реструктуризации деятельности предприятия.

Организация управленческого учета по каждому виду деятельности и по исполнителям, введение гибкой системы нормирования затрат.

Создание эффективной системы стимулирования труда работников. Необходимо ввести систему материального поощрения за увеличение производства продукции и систему наказания за недополучение продукции, что позволит учитывать индивидуальный вклад каждого работника и заинтересует в снижении потерь и увеличении производства продукции.

Выявление внутрипроизводственных резервов функционирования предприятия, которые придадут новый рывок в его развитии.

Для создания действенного рыночного экономического механизма в области и в стране в целом, необходимы новые подходы к управлению сельскохозяйственными предприятиями. В практике развитых стран мира в целях финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий широкое применение получило стратегическое планирование. Учитывая современное финансово-экономическое состояние большинства сельскохозяйственных предприятий и специфику аграрного производства, необходимо внедрять и реализовывать стратегические планы сельского хозяйства в качестве антикризисных мер сохранения их платежеспособности. Стратегическое управление позволяет обеспечить устойчивое развитие сельскохозяйственного предприятия в условиях нестабильности внешней среды путем мониторинга состояния микро- и макросреды, анализа внутренней среды. В практике развитых стран одним из главных средств финансового оздоровления несостоятельных предприятий служит бизнес-план. Поэтому и в нашей стране в условиях нестабильной экономики необходимо использовать бизнес-план как антикризисную процедуру, который позволит сельскохозяйственным организациям обеспечить максимальную эффективность принимаемых решений в процессе антикризисного управления, предупредить возможные просчеты и расходы, выявить источники дополнительных средств, что становится крайне важным при угрозе банкротства предприятия. В результате можно сделать вывод о том, что сельскохозяйственные организации не имеют достаточных навыков составления стратегических бизнес-планов. Тогда как планирование

хозяйственной деятельности должно стать правилом функционирования  
любого сельскохозяйственного предприятия.

---

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ МО «СЮМСИНСКИЙ РАЙОН»**

### **2.1. Краткая характеристика социально-экономического комплекса МО «Сюмсинский район»**

Датой основания МО «Сюмсинский район» можно считать 10 июня 1929 года, когда Сюмсинская волость Малмыжского уезда Вятской губернии была передана в состав Вотской АО, а спустя месяц, 15 июля 1929 года волость реорганизована в Сюмсинский район из 16 сельсоветов. В 1932 году в связи с ликвидацией Новомултанского района, три его сельсовета переданы в состав Сюмсинского района. 1 февраля 1963 года был ликвидирован, а его территория разделена между Увинским сельским и промышленным районами. Сюмсинский район был восстановлен 12 января 1965 года. В результате муниципальной реформы с 1 января 2006 года наделён статусом муниципального района.

Сюмсинский район находится в западной части Удмуртской Республики, граничит с Увинским, Селтинскими Вавожским районами республики и Кировской областью. Северная часть района расположена в Кильмезской низменности, а южная — на Тыловойской возвышенности. В районе имеется 114 рек, самая крупная из них - Кильмезь, левый приток Вятки. Площадь района — 1789,72 км<sup>2</sup>. Лесистость района 72,7 %, при средней по Удмуртии — 46,8 %. Карта района представлена в Приложении 1.

Основные факторы, определяющие развитие промышленности, торговли, сельского хозяйства — это социально-экономические факторы. Именно они являются индикаторами и в то же время предпосылками возможности развития или стагнации всех хозяйственных и производящих сфер.

Рассмотрим основные показатели социально-экономического развития МО «Сюмсинский район» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели социально-экономического развития МО «Сюмсинский район»

Показатель	Единица измерения	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2011 г.
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами	млн.руб.	381,7	81	192	285	80	20,96
Ввод в действие жилых домов	млн.руб	1,6	1,6	1,786	3,029	2,593	162,06
Льготное жилищное кредитование населения, всего	тыс.руб/ кол-во семей	1849/11	552/4	497/1	320/1	690/3	37,32/ 27,27
В том числе молодых семей	тыс.руб /кол-во семей	807/3	552/4	479/1	320/1	340/2	42,13/ 66,67
Ввод газопровода-отвода	км	9,8	0	0	0	0	-
Ввод автомобильных дорог	км	0	4,99	0	0	0	-
Объем валовой продукции сельского хозяйства	млн.руб	542	550	517	662,8	701,9	129,50
Розничный товароборот (во всех каналах реализации)	млн.руб	601,8	667,7	749,6	828,9	844,1	140,26
Номинальная начисленная средняя заработная плата одного работника (в среднем за период)	руб.	12013,3	14065,5	17097,5	19494,3	20624,9	171,68
Среднегодовая численность населения	тыс.чел.	13,315	13,176	13,083	12,926	12,800	96,13
Среднесписочная численность работников предприятий	тыс.чел.	2,716	2,619	2,427	2,448	2,175	80,08
Численность безработных на конец периода	чел.	275	162	127	155	141	51,27
Уровень регистрируемой безработицы населения	%	3,5	1,9	1,6	2,2	2,06	58,86
Уровень преступности	прест. На 10 тыс. населения	139	159	152	141	149	107,19

Анализируя показатели таблицы 2.1, отметим общее снижение показателей социально-экономического развития.

Наиболее резкое снижение наблюдается по показателю «Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами» - на 79,04% на период с 2011 по 2015 гг. Резкое снижение торгового оборота говорит об общем снижении производственной деятельности в районе.

Резкое снижение показателей так же наблюдается по Льготному жилищному кредитованию, в т.ч. для молодых семей. Если в 2011 г. кредитование было предоставлено 11 семьям на сумму 1849 тыс.руб., то к 2015 г. всего 3 семьям на сумму 690 тыс.руб.

Так же следует отметить отсутствие направления средств на газификацию и строительство автомобильных дорог за период.

Обостряет ситуацию повышение уровня преступности на 7,19% за период.

В качестве положительных тенденций можно отметить рост ввода в действие жилых домов (темп роста 162,06%), повышение розничного товарооборота на 40,26%.

Хотя отмечается положительная динамика в росте заработной платы за период (увеличение на 71,68%), но при этом ее значение отстает от средней заработной платы по УР. В 2015 г. средняя заработная плата составляла 25165 руб., тогда как в МО «Сюмсинский район» всего 20624,9 руб.

Количество организаций, учтённых в Статрегистре на начало 2016 года - 145, в том числе 52 муниципальных учреждения и 1 муниципальное предприятие. На экономическую ситуацию как в целом в Российской Федерации, так и в муниципальном образовании «Сюмсинский район» Удмуртской Республике негативное влияние оказывает осложнение геополитической обстановки, внешняя конъюнктура, ослабление курса рубля и повышение оценок инфляции. Кроме того, ведущую роль в снижении экономического роста в 2015 году продолжает играть сжатие

потребительского и инвестиционного спроса. Основные бюджетообразующие показатели района за 2015 год:

- отгрузка товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами 28 % к уровню 2014 года;

- розничный товароборот 101,8 % к уровню 2014 года.

Подводя итог, отметим, что показатели социально-экономического развития МО «Сюмсинский район» неблагоприятны для населения. В районе нет хороших дорог, крайне малая газификация, неразвитая социальная сфера, то есть в общем и целом наблюдается малая забота о население, что обуславливает миграцию в другие районы и области.

## **2.2. Состояние сельского хозяйства МО «Сюмсинский район»**

Агропромышленный комплекс МО «Сюмсинский район» представляют сельскохозяйственные организации, крестьянские (фермерские) хозяйства и личные подсобные хозяйства населения. Площадь сельхозугодий составляет 38,3 тыс. га, в том числе пашня – 22,4 тыс. га. На полях района выращивают зерновые культуры, картофель, овощи. Посевные площади и поголовье КРС в районе остается стабильным.

Климат на территории района умеренно-континентальный с продолжительной холодной зимой и характеризуется следующими метеорологическими данными:

- среднегодовая температура воздуха +4°C;

- Среднемесячная температура самого холодного месяца – января составляет -16°C. Зима продолжительная, снежная. Устойчивый снежный покров образуется в конце ноября. К концу марта высота снежного покрова увеличивается до 55-60см. Промерзание почвы достигает 65-90см. Снеготаяние начинается в среднем 20-30 марта.

- среднемесячная температура самого теплого месяца – июня составляет +21.5°C;

- дата последних заморозков – 20 мая;
- средняя продолжительность безморозного периода – 125 дней;
- среднегодовое количество осадков 500 мм
- в осенний период с конца активной вегетации до прекращения вегетации условия для выполнения полевых работ, в основном, благоприятные.

В таблице 2.2 рассмотрим основные показатели, характеризующие динамику развития сельского хозяйства района.

Таблица 2.2 – Основные финансово-экономические показатели деятельности сельского хозяйства МО «Сюмсинский район»

Показатель	Единица измерения	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2011 г.
Число действующих крупных, средних и малых сельхозорганизаций	ед.	7	7	7	7	7	100,00
Число действующих КФХ	ед.	3	3	2	2	2	66,67
Общая площадь земель	тыс.га.	39,2	39,2	38,3	38,3	38,3	97,70
Стоимость валовой продукции	тыс.руб.	104155	120547	131188	154661	119989	115,20
Стоимость товарной продукции	тыс.руб.	68418	76649	98079	88764	76339	111,58
Полная себестоимость продукции	тыс.руб.	68628	69315	96270	87478	88900	129,54
Стоимость основных средств, среднегодовая,	тыс.руб.	79999,5	93886	94450,5	99564,5	104149	130,19
Стоимость оборотных средств,	тыс.руб.	38147	40111	49478	59401	40471	106,09
Численность работников	чел.	227	222	229	204	166	73,13
Прибыль (убыток) от реализации	тыс.руб.	-480	4961	-250	-68	-14550	3031,25
Уровень рентабельности	%	-	7,2	-	-	-	-
Окупаемость затрат	%	99,3	-	99,7	99,92	83,98	84,57

На сегодняшний день в МО «Сюмсинский район» функционируют 7 сельскохозяйственных организаций – это СПК «Правда», СПК «Нива», СПК «Борец», СПК «Дружба», Коопхоз «Труд», СПК «Выль Улон», Коопхоз «Лялинский».

Данные в таблице 2.2 приведены на основе консолидированных данных по всем хозяйствам района. Опираясь на них, можно говорить о неэффективности производственно – хозяйственной деятельности хозяйств, поскольку за анализируемый период работа была убыточной, исключение составляет лишь 2012 г., что может быть связано со спекуляцией цен в связи со сложившимися неблагоприятными погодными условиями.

Снижение стоимости валовой продукции в сравнении с 2014 годом составило 22,4% и товарной продукции в сравнении с 2013 г. на 22,2%, наряду с этим так же возрастает и себестоимость производимой продукции – рост составил 29,5% за период с 2011 г. по 2015 г. Происходит увеличение среднегодовой стоимости основных средств, что может быть связано как с приобретением новых единиц техники и оборудования, так и с их переоценкой. Стоимость оборотных средств непостоянна, что в большей степени связано с наличием остатков готовой продукции на складах, что может так же указывать на неэффективность деятельности предприятий. Об этом так же свидетельствует факт снижения окупаемости затрат.

Экономические показатели подразделяются на два основных вида — натуральные и стоимостные (денежные) в зависимости от того, какие измерители используются при исчислении этих показателей. Для характеристики состояния сельского хозяйства в районе рассмотрение натуральных показателей так же важно как и стоимостные

Натуральные показатели характеристики деятельности МО «Сюмсинский район» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – **Натуральные показатели деятельности сельского хозяйства МО «Сюмсинский район»**

<b>Показатель</b>	<b>2011 г.</b>	<b>2012 г.</b>	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2015 г. в % к 2011 г.</b>
Поголовье КРС, всего, гол.	1547	1483	1504	1546	1588	102,65
в т.ч. молочного направления	540	578	550	580	610	112,96
Продуктивность, ц	55,4	56,2	58,7	59,7	48,8	88,09
Приплод КРС, гол.	573	609	696	626	571	99,65
Свиньи, всего, гол.	3836	3833	3815	3125	3843	100,18
в т.ч на выращивании и откорме	3452	3452	3755	2784	1629	47,19
Приплод поросят, гол.	7785	6486	7848	6923	3520	45,22
Прирост , ц на 1 гол.	1,07	0,83	1,14	1,07	0,78	72,90
Урожайность зерновых и зернобобовых, ц	14,9	15,5	13,8	12,0	8,9	59,73
Урожайность сена многолетних трав, ц	20,2	18,6	22,0	20,0	17,6	87,13
Валовой сбор зеленой массы многолетних трав, ц	66003	120743	94396	61333	84854	128,56
Валовой сбор зеленой массы однолетних трав, ц	31140	24950	3132	27216	19973	64,14
Силос, ц	50394	49679	79505	24811	56874	112,86
Сенаж, ц	28875	20434	9755	53411	4348	15,06

По данным таблицы и рис.2.1 можно судить о росте общего поголовья КРС, в том числе молочного направления. При этом численность поголовья свиней не стабильна: общая численность имела тенденцию к снижению, однако по данным на 2015 год произошел ее резкий рост, несмотря на это численность свиней на выращивании начала значительно снижаться в 2014 года.

Урожайность зерновых культур и сена многолетних трав так же нестабильна по годам, и имеет тенденцию к снижению. Те же характеристики имеют валовой сбор зеленой массы многолетних и однолетних трав, силоса, сенажа. Данная ситуация приводит к ухудшению кормового рациона животных и увеличению затрат на корма; снижению прибыли от реализации зерновых культур, что в итоге отрицательно сказывается на экономическом положении предприятий района.

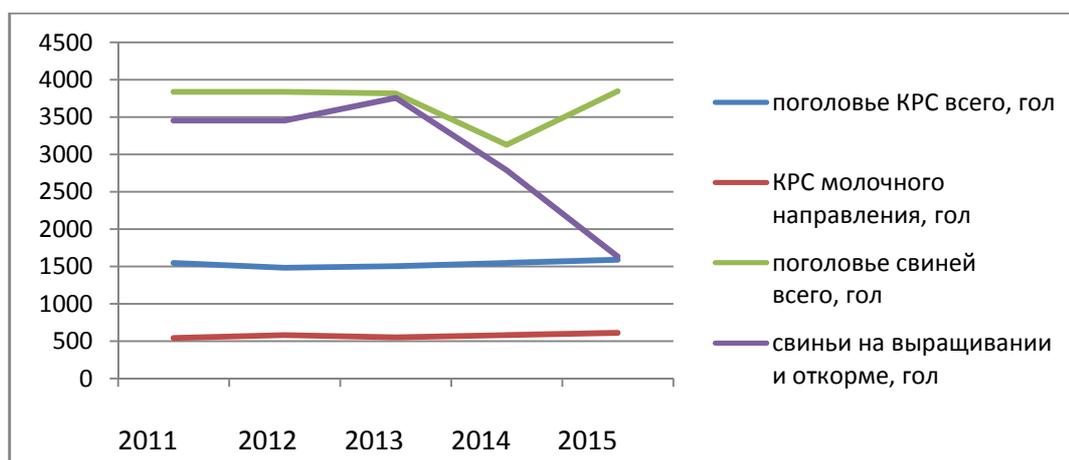


Рис.2.1 – Динамика численности поголовья КРС и свиней

Средства производства имеют натуральное и денежное выражение. Поставленные на баланс хозяйства, учитываемые и выражаемые в денежной форме, они составляют производственные фонды предприятия. Средства производства подразделяют на основные и оборотные в зависимости от срока службы и характера участия в производственном процессе.

Основные средства (здания, сооружения, оборудование, машины и т.д.) в процессе производства не изменяют своей первоначальной натуральной формы. На вновь созданную продукцию или выполненную работу они переносят стоимость по частям, по мере физического износа, так как находятся и используются в хозяйстве на протяжении многих циклов производства продукции (см. приложение 2).

За анализируемый период происходит увеличение общей стоимости основных фондов всех сельскохозяйственных предприятий за счет увеличения стоимости зданий и сооружений, машин и транспортных средств. Отрицательным фактом при этом является снижение стоимости продуктивного скота, что может свидетельствовать о сокращении поголовья.

Эффективность использования производственных фондов и уровень оснащенности сельскохозяйственных предприятий основными фондами характеризуют следующие показатели: фондообеспеченность, фондовооруженность, фондоотдача, фондоемкость.

Фондообеспеченность – это стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в расчете на единицу площади.

Фондовооруженность труда – это стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, приходящаяся на одного работника, занятого в сельскохозяйственном производстве.

Использование основных средств производства характеризуют следующие показатели.

Фондоотдача – это стоимость валовой сельскохозяйственной продукции в расчете на единицу стоимости основных производственных средств сельскохозяйственного назначения.

Фондоемкость – это стоимость основных производственных средств в расчете на единицу стоимости произведенной продукции. Этот показатель, обратный фондоотдаче.

Таблица 2.4 – Уровень оснащенности и эффективность использования основных фондов

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Фондообеспеченность, тыс.руб.: на 100 га с/х угодий	19,3	21,2	21	22,1	23,7
на 100 га пашни	20,2	22,1	21,9	23,1	24,8
на 100 га посевов	20,4	22,6	22,2	23,1	24,8
Фондовооруженность, тыс.руб.	352,4	422,9	412,4	488,1	627,3
Фондоотдача, тыс.руб.	0,85	0,82	1,04	0,89	0,73
Фондоемкость, тыс.руб.	1,18	1,22	0,96	1,12	1,37
Коэффициент обновления	0,12	0,1	0,1	0,2	0,15
Коэффициент выбытия	0,03	0,03	0,1	0,1	0,07

За счет увеличения стоимости основных фондов улучшается фондообеспеченность, по аналогичной причине улучшается так же и фондовооруженность, помимо этого ее увеличение связано так же с сокращением работников. Несмотря на это увеличивается фондоемкость и снижается фондоотдача, что является показателем нерационального расходования средств и использования техники и оборудования.

Оборотные средства (корма, семена, нефтепродукты, удобрения и т.д.) полностью переносят свою стоимость на созданную продукцию или

выполненные работы. В процессе производства они видоизменяют первоначальную натуральную форму и потребляются за один цикл (см. приложение 3).

За анализируемый период стоимость оборотных средств непостоянна. Увеличению стоимости способствует увеличение стоимости сырья и материалов, животных на выращивании и откорме, затрат в незавершенном производстве. Увеличение стоимости сырья и материалов положительно сказывается на деятельности предприятия лишь в том случае, когда они успевают попасть в производственный процесс в течение одного цикла не поддавшись при этом порче. Лишь в этом случае увеличение стоимости сырья и материалов можно назвать обоснованным. Отрицательным показателем является увеличение дебиторской задолженности, что не позволяет предприятию вовлечь денежные средства в процесс производства и снижает эффективность производственно – экономической деятельности.

Эффективность использования оборотных средств характеризуют такие показатели как материалоотдача и материалоемкость.

Таблица 2.5 – **Эффективность использования оборотных средств**

<b>Показатель</b>	<b>2011 г.</b>	<b>2012 г.</b>	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2015 г.</b>
Материалоотдача	1,13	1,16	1,43	1,11	1,16
Материалоемкость	0,88	0,86	0,7	0,9	0,86
Коэффициент оборачиваемости	0,86	1,9	1,9	1,5	1,12
Коэффициент загрузки	1,16	0,5	0,5	0,7	0,89
Длительность кругооборота, дней	418,6	194,4	185,5	244,6	321,4
Ускорение оборачиваемости, дней	-	-	-	59,1	-
Замедление оборачиваемости, дней	-	10	9	-	76,8
Высвобождение средств, тыс.руб.	-	-	-	14359,6	-
Привлечение средств, тыс.руб.	-	2063	29,6	-	15857,1

За анализируемый период увеличивается материалоотдача и снижается материалоемкость, несмотря на это длительность кругооборота в днях увеличивается, что требует привлечения дополнительных денежных средств, размер которых в 2013 г. составил 15857,1 тыс.руб.

Дадим характеристику основным сельхозорганизациям района.

- СПК «Правда»
- СПК «Борец»
- СПК «Дружба»
- СПК «Нива»

1) Колхоз «Нива» образован в 1991 году путем разделения двух хозяйств «Правда» и «Нива». Создан гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии с учетом рационального пользования земли и других ресурсов и получения на этой основе доходов для повышения благосостояния членов колхоза, улучшения условий труда и быта.

Согласно агрономическому районированию Удмуртской республики Сюмсинский район, на территории которого расположен колхоз «Нива», относится к северной животноводческой зоне. Землепользование колхоза расположено в восточной части Сюмсинского района, в 15 км. от районного центра с. Сюмси.

Административный центр хозяйства расположен в д. Малая Инга. Пунктом сдачи зерна и скота является п. Ува. Транспортная связь хозяйства с районным центром и пунктами сдачи - реализации сельскохозяйственной продукции, осуществляется по автодорогам с асфальтовым покрытием, а между населенными пунктами хозяйства - по грунтовым дорогам. Состояние дорожной сети в осенне-весенний периоды удовлетворительное.

Основным видом деятельности является молочно - мясное скотоводство.

На данный момент в хозяйстве трудятся 110 человек, из них работников, занятых в сельскохозяйственном производстве - 85 человек, а работников, занятых в подсобных промышленных предприятиях и промыслах - 25.

По данным отчета по сельскохозяйственной технике в колхозе имеется: тракторов всех марок - 24 единицы, тракторных прицепов - 10 единиц, косилок - 3, пресс-подборщиков - 2, сеялок - 7, жаток - 3, комбайнов всего - 9 единиц, из них зерновых - 6, силосоуборочных - 1, картофелеуборочных - 2, автомобилей грузоперевозящих - 3 единицы.

Также хозяйство оснащено другими материальными ресурсами:

- картофелехранилище на 1000 т. - 1;
- семенной склад на 500 т. - 1;
- фуражный склад на 3000 т. - 1;
- зерносушилки: КЗС - 10, КЗС - 20.

2) Сельскохозяйственный производственный кооператив «Правда» (ИНН 1820000240) расположен в Сюмсинском районе, деревне Правые Гайны. Организация зарегистрирована 12 апреля 1993 года. Регистратор – Межрайонная Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам сборам №6 по Удмуртской Республике. Организационно-правовая форма собственности – Производственный кооператив, частная форма собственности. Вид экономической деятельности – растениеводство в сочетании с животноводством.

Основные виды деятельности СПК «Правда»:

- производство и переработка сельскохозяйственной продукции;
- проведение торговой, закупочной и сбытовой деятельности;
- добыча в установленном ВЭД в установленном порядке;
- иная, не запрещенная законом деятельность.

Территория СПК «Правда» расположена в восточной части Сюмсинского района в 12 км от районного центра с.Сюмси и в 125 км от республиканского центра г.Ижевска. Ближайшая железнодорожная станция находится в п.Ува. Транспортная связь хозяйства с райцентром и пунктами сдачи и продажи сельхозпродукции производится по дорогам с асфальтированным покрытием. Состояние дорог удовлетворительное.

Ближайшее перерабатывающее предприятие по переработке мяса находится в с.Сюмси, по переработке молока в п.Ува. Оптовые базы, ремонтные мастерские так же находятся в п.Ува.

Общая земельная площадь СПК «Правда» составляет 1603 га (по состоянию на 2015г.). Площадь пашни составляет 1572 га, распаханность территории высокая, 97%.

3) СПК «Борец» расположен в Сюмсинском районе, деревне Васькино. Организация зарегистрирована 12 апреля 1993 года. Регистратор – Межрайонная Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам сборам №6 по Удмуртской Республике. Организационно-правовая форма собственности – Производственный кооператив, частная форма собственности. Основные виды деятельности:

- Выращивание картофеля, столовых корнеплодных и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина
- Выращивание кормовых культур; заготовка растительных кормов
- Разведение крупного рогатого скота
- Разведение лошадей, ослов, мулов и лошаков
- Разведение свиней
- Растениеводство в сочетании с животноводством (смешанное сельское хозяйство)

#### 4) СПК «Дружба»

СПК «Дружба» расположен в Сюмсинском районе, деревне Балма. Организация зарегистрирована 23 декабря 1991 года. Регистратор – Межрайонная Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам сборам №6 по Удмуртской Республике. Организационно-правовая форма собственности – Производственный кооператив, частная форма собственности. Основные виды деятельности:

- Животноводство в сочетании с растениеводством

Все представленные хозяйства являются сельскохозяйственными производственными кооперативами. В своей деятельности руководствуется

Уставом, законодательством Российской Федерации и Удмуртской республики и иными обязательными для исполнения актами законодательных и исполнительных органов власти.

Кооператив является юридическим лицом – коммерческой организацией, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности быть истцом и ответчиком в суде. СПК «имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках; может создавать представительства и филиалы, участвовать в создании потребительских кооперативов. Члены кооператива несут по его обязательствам субсидиарную ответственность и риск убытков в пределах стоимости па каждого члена.

Для осуществления своей деятельности СПК формирует следующие фонды: паевой, резервный, неделимый и фонд накопления.

Управление Колхозом осуществляется на основе самоуправления, широкой демократии, гласности, активного участия его членов в решении всех вопросов деятельности Колхоза. Органами управления Колхозом являются:

- Общее собрание,
- Наблюдательный Совет,
- Правление или Председатель колхоза.

Высшим органом управления Колхоза является Общее собрание, которое полномочно решать любые вопросы, касающиеся деятельности Колхоза, в том числе, отменять или подтверждать решение Правление и Наблюдательного Совета Колхоза. Наблюдательный Совет осуществляет контроль над деятельностью Правления Колхоза во всех без исключения сферах управления.

Председатель избирается на общем собрании из числа членов Правления сроком на два года с правом переизбрания неограниченное число раз. Председатель подотчетен Общему собранию. Анализ учредительных

документов дает возможность говорить о том, что правовой статус хозяйств Сюмсинского района соответствует действующему законодательству.

То есть, делая вывод по состоянию сельского хозяйства района, отметим его острую кризисность и необходимость преобразований.

### **2.3. Финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий МО «Сюмсинский район»**

Выдвижение на первый план финансовых аспектов деятельности субъектов хозяйствования, возрастание роли финансов – характерная для всех стран тенденция.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

В процессе деятельности предприятия происходит непрерывный кругооборот капитала, изменяются структура средств и источников их формирования, наличие и потребность в финансовых ресурсах, и как следствие – финансовое состояние предприятия, внешним проявлением которого является платежеспособность.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным. Способность предприятия успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска свидетельствует о его устойчивом финансовом состоянии, и наоборот. [36]

Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности включает в себя анализ финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности.

Ликвидность баланса – способность организации погасить свои обязательства, сгруппированные по степени срочности их погашения активами, сгруппированным по степени их ликвидности.

По данным сводки консолидированного баланса по всем хозяйствам МО «Сюмсинский район» проведем анализ финансового состояния.

Таблица 2.6 – Анализ ликвидности консолидированного баланса сельхозорганизаций МО «Сюмсинский район»

Год	А1	А2	А3	А4	П1	П2	П3	П4	Степень ликвидности
2011	63	345	39703	82996	9474	2039	21359	90235	Перспективная
2012	734	1235	51154	95394	17466	5077	24598	102736	Перспективная
2013	152	377	48949	95550	9322	872	27995	106839	Перспективная
2014	187	458	58756	108257	24219	601	31935	110903	Перспективная
2015	213	587	39671	102745	11700	8465	23027	100024	Перспективная

За период степень ликвидности баланса остается перспективной, что характеризует прогноз платежеспособности на будущий период с учетом поступлений и платежей.

Платежеспособность – внешнее проявление финансового состояния предприятия, характеризующееся способностью предприятия своевременно выполнять свои денежные обязательства. Иначе, это наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для погашения всех обязательств предприятия всеми его активами.

Таблица 2.7 – Показатели платежеспособности сельхозорганизаций МО «Сюмсинский район»

Год	Период платежеспособности	Общая платежеспособность	Коэффициент платежеспособности
2011	211,1	3,75	1,2
2012	184,12	3,18	1,1
2013	243,46	3,8	1,001
2014	190,6	2,95	1,003
2015	190,7	3,3	1,002

С 2011 по 2015 г. период платежеспособности предприятия непостоянен, его уменьшение в сравнении с 2011 г. составило 9,7% (20,44 дня), ту же

характеристику имеют общая платежеспособность и коэффициент платежеспособности, снижение которого в сравнении с 2011 г. на 16,5% указывает на то, что деятельность предприятия почти полностью финансируется за счет заемных средств.

Далее рассмотрим основные показатели финансового состояния в разрезе по хозяйствам района (Приложение 4).

Опираясь на данные Приложения 4, проведем анализ коэффициентов.

СПК «Правда».

Коэффициент текущей ликвидности вышерекондуемого значения (2013 г. – 8,41, 2014 г. – 5,20, 2015 г. – 4,27), что говорит о платежеспособности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности свидетельствует о том, что в ближайшей перспективе есть возможность погасить часть кредиторской задолженности только в 2013 г.

Коэффициент абсолютной ликвидности с каждым годом становится все меньше (темп роста составляет 55,63% за анализируемый период), что говорит о том, что предприятие не воспользовалось возможностью погасить кредиторскую задолженность, а наоборот увеличила ее.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования находится в допустимом значении, а значит предприятие покрывает оборотные активы собственными оборотными средствами.

Значение коэффициента финансовой независимости увеличилось с 1,75 до 1,90, значит организация в малой степени зависит от внешних кредиторов.

Коэффициент маневренности собственного капитала увеличился на 3,28% за 2013 – 2015 гг., но не находится в пределах нормы, это говорит о том, что собственные средства находятся в немобильной форме.

Коэффициент финансовой зависимости не превышает допустимое значение и имеет тенденцию к снижению, это говорит об уменьшении доли заемных средств в финансировании предприятия.

Таким образом, исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что СПК «Правда» имеет недостаточно устойчивое финансовое состояние, требующее преобразований.

#### СПК «Нива»

Коэффициент абсолютной ликвидности меньше нормативного показателя за все 3 года (2013-2015 гг.), таким образом можно сделать вывод о том, что у СПК «Нива» не имеются единовременные платежные возможности за счет имеющихся в распоряжении денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) за 3 года составляет меньше нормы 2, что свидетельствует о неперспективности платежных возможностях даже при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности и реализации ТМЦ. Также можно сказать, что данные вычисленные значения этого коэффициента приближаются к норме, а значит можно говорить о среднем финансовом риске.

За все три года коэффициент быстрой ликвидности больше нормативного значения, это свидетельствует о текущих платежных возможностях, при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности.

По коэффициенту автономии можно сделать вывод, что в СПК «Нива» низкая доля собственного капитала (всего 35%), вся остальная доля (65%) занимает заемный капитал, это значит, что организация пользуется чужими ресурсами и внешними кредиторами.

По данным коэффициента соотношения заемных и собственных средств видно, что заемный капитал превышает собственный.

Коэффициент маневренности – указывает на долю собственного капитала представленного в мобильной форме, в данной организации собственный капитал в мобильной форме отсутствует.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования за все три года больше норматива 0,1, таким образом,

структура баланса признана удовлетворительной и организацию можно признать платежеспособной.

В результате делаем вывод, что СПК «Нива» на данный момент испытывает некоторые трудности, но в целом организация имеет устойчивое состояние, о чем свидетельствуют показатели ликвидности и платежеспособности. Из бухгалтерской (финансовой) отчетности видно, что уровень дебиторской и кредиторской задолженности увеличивается из года в год, заемный капитал значительно превышает собственный, все это говорит о том, что СПК «Нива» является организацией, которая пользуется чужими ресурсами (кредитные организации, банки и пр.), но неплатежеспособной и финансово неустойчивой организацией назвать сложно.

СПК «Дружба».

Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) за 3 года составляет меньше нормы 2, что свидетельствует об отсутствии перспективных платежных возможностей. Также по данным коэффициента, можно сказать о финансовом риске средней степени, так как данный коэффициент за три исследуемых года приближается к нормальному значению.

Коэффициент абсолютной ликвидности приближается к нормальному значению за все 3 года (2013-2015 гг.), таким образом можно сделать вывод о том, что у общества имеются единовременные платежные возможности за счет имеющихся в распоряжении денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

За два года (2013-2015 гг.) коэффициент быстрой ликвидности больше нормы, что свидетельствует о высоких текущих платежных возможностях. Но в 2015г. данный коэффициент меньше нормального значения, но не значительно.

По данным коэффициента автономии можно сделать вывод о том, что у СПК «Дружба» в распоряжении практически отсутствует доля собственного капитала в 2015г. и СПК испытывает недостаток финансирования, т.к. данный коэффициент меньше нормы 0,5.

По данным коэффициента маневренности видно, что заемный капитал превышает собственный в 2013-2015гг. Коэффициент маневренности – указывает на долю собственного капитала представленного в мобильной форме.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования за 2015 г. меньше норматива 0,1, таким образом, структура баланса признана неудовлетворительной. Но, в свою очередь, в 2013-2014гг. организация считается платежеспособной.

По данным коэффициента соотношения заемного и собственного капитала видно, что в 2013-2014гг. в СПК «Дружба» собственный капитал сформирован на 35-40%, всю остальную часть составляет заемный капитал. А в 2015г. собственный капитал и вовсе отсутствует, т.е. 100% заемный капитал.

Обобщая вышеуказанные данные, можно сделать вывод, что в 2015 г. СПК «Дружба» безуспешно ведет свою деятельность, так как по финансовым результатам деятельности организации видно, что выручка значительно снижается, затраты, напротив, увеличиваются. Исходя из этого, образуется убыток от продаж, убыток до налогообложения и чистый убыток, следовательно, наблюдается тенденция спада деятельности организации.

Все категории хозяйств

Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости говорят о следующем:

- Коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативным значениям, что говорит о невозможности организации оплачивать текущие обязательства.

- Коэффициент автономии сельхозорганизаций на 31.12.2015 года составил 0,1. Полученное значение говорит о низкой доле собственного капитала (10%) в общем капитале, организации осторожно относятся к привлечению заемных денежных средств.

- Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, что все хозяйства не в состоянии было погасить своих обязательств.

- За анализируемый период наблюдается невозможность покрытия собственными оборотными средствами имеющимися запасами, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как неустойчивое.

- Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1. В данном случае его значение составило не более 0,44. Это говорит об отсутствии у организаций ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства.

#### **2.4. Анализ организации антикризисного управления**

Для анализа организации антикризисного управления подведем итог финансового анализа и определим общий показатель финансовой устойчивости всех категорий хозяйств МО «Сюмсинский район».

Финансовая устойчивость – внутренняя сторона финансового состояния предприятия, отражающая сбалансированность денежных и товарных потоков, доходов и расходов, средств и источников их формирования.

В основе устойчивости финансового состояния организации лежит соотношение между стоимостью материально-производственных запасов и источниками их формирования (собственными и заемными). Если обеспеченность названных запасов источниками — это сущность финансовой устойчивости, то платежеспособность — это внешнее проявление финансовой устойчивости.

Основываясь на данных таблицы 2.8, определим тип финансовой устойчивости по годам.

Таблица 2.8 - Типы финансовой устойчивости предприятия

Тип финансовой устойчивости	Используемые источники покрытия затрат	Краткая характеристика
<p><b>Абсолютная финансовая устойчивость.</b> Имеет место, если величина материально-производственных запасов меньше суммы собственных оборотных средств и банковских кредитов под эти товарно-материальные ценности (с учетом кредитов под товары отгруженные и части кредиторской задолженности, зачтенной банком при кредитовании);</p>	<p>Собственные оборотные средства</p>	<p>Высокая платежеспособность; предприятие не зависит от кредиторов</p>
<p><b>Нормальная финансовая устойчивость.</b> Выражается равенством между величиной материально-производственных запасов и суммой собственных оборотных средств и вышеназванных кредитов (включая кредиторскую задолженность, зачтенную банком при кредитовании);</p>	<p>Собственный оборотный капитал плюс долгосрочные кредиты</p>	<p>Нормальная платежеспособность; эффективная производственная деятельность</p>
<p><b>Неустойчивое финансовое положение.</b> Может привести к нарушению платежеспособности организации. Однако в этом случае сохраняется возможность восстановления равновесия между платежными средствами и платежными обязательствами за счет использования в хозяйственном обороте организации источников средств, ослабляющих финансовую напряженность (временно свободных средств резервного капитала, специальных фондов, то есть фондов накопления и потребления, превышения непросроченной кредиторской задолженности над дебиторской, банковских кредитов на временное пополнение оборотных средств).</p>	<p>Собственный оборотный капитал плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы</p>	<p>Нарушение платежеспособности; привлечение заемных средств; возможность улучшения ситуации</p>
<p><b>Кризисное финансовое состояние.</b> При данном состоянии организация находится на грани банкротства. В этом случае величина материально-производственных запасов больше суммы собственных оборотных средств и вышеназванных кредитов банка (включая кредиторскую задолженность, зачтенную банком при кредитовании).</p>	<p>Все возможные источники покрытия затрат</p>	<p>Предприятие неплатежеспособно и находится на грани банкротств</p>

Таблица 2.9 – Анализ финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций МО «Сюмсинский район»

Год	Материальные запасы	Собственные оборотные средства	Функционирующий капитал	Общая сумма источников формирования запасов	Тип устойчивости
2011	37521	3156	24515	32662	Кризисная
2012	52514	2309	29885	49293	Кризисная
2013	48949	6635	21483	27273	Кризисная
2014	58756	-1971	27466	45038	Кризисная
2015	39671	-9495	13532	38988	Кризисная

За анализируемый период тип финансовой устойчивости остается кризисным. Данная ситуация является свидетельством того, что сельскохозяйственные организации МО «Сюмсинский район» находятся на грани банкротства. В этом случае величина материально – производственных запасов больше суммы собственных оборотных средств и кредитов банка.

Отметим что в районе отсутствует стратегия антикризисного управления для организаций, что особенно усугубляется в условиях кризиса 2014-2016 гг.

Большинство предприятий находятся на грани банкротства и соответственно требуются меры для преодоления данной ситуации. Так как поддержание сельскохозяйственных организаций производится в основном за счет бюджетных дотаций.

Таблица 2.10 – Размеры выручки, себестоимости, государственной поддержки, тыс.руб.

Год	Выручка	Себестоимость	Прибыль (убыток)	Государственная поддержка
2011	68418	68915	(497)	10478
2012	76694	71823	4871	11990
2013	98079	98868	(789)	7004
2014	88764	89318	(554)	7038
2015	76392	90965	(14573)	13113

По данным таблицы можно судить о том, что финансовое положение предприятий ухудшается за счет увеличения убытка и сокращения государственной поддержки предприятия. В 2015 году размер государственной поддержки не превышает убытка, что не дает возможности расплатиться ему по текущим обязательствам.

Все это говорит о необходимости принятия мер для преодаления кризисных тенденций.

### **3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ МО «СЮМСИНСКИЙ РАЙОН»**

#### **3.1 Определение основных проблем и целей социально-экономического развития сельскохозяйственного-производства**

На сегодняшний день в сельскохозяйственной отрасли района осуществляют деятельность 7 сельскохозяйственных предприятий и 2 крестьянско-фермерских хозяйства. Основными направлениями деятельности являются производство молока, мяса, зерна. Общая земельная площадь всех категорий хозяйств в районе на начало 2016 г. составляет 38,2 га.

Аграрный сектор является одним из основных отраслей производства. Агропромышленный комплекс района ставит перед собой задачи по стабильному производству сельскохозяйственной продукции. В развитии агропромышленного комплекса одинаково должны быть заинтересованы жители всего района, так как уровень жизни основной массы населения зависит от цен на сельскохозяйственную продукцию.

Важно так же подчеркнуть роль сельхоз – товаропроизводителей в решении социальных проблем села, налаживании устойчивого развития сельских территорий, обеспечении занятости и увеличении доходов сельского населения.

Несмотря на то, что районный агропромышленный комплекс получает поддержку из республиканского и федерального бюджетов нынешнее состояние отрасли можно охарактеризовать как неустойчивое и кризисное. Из всех 7 хозяйств района ни одно не имеет высокую степень финансовой устойчивости. Таким образом, проблемой является неспособность существующей формы организации сельскохозяйственного производства обеспечить собственную конкурентоспособность и эффективность.

Во 2 главе было полностью отражено состояние сельскохозяйственного производства в районе.

Выявлены основные кризисные тенденции как в социально-экономическом развитии, так и в общем состоянии сельскохозяйственного производства.

Производственная база предприятий и сектора ЛПХ изношена и обновляется низкими темпами, сельскохозяйственные угодья значительно деградировали, доступ на рынки сбыта ограничен, финансовых ресурсов недостаточно для обеспечения процесса расширенного воспроизводства.

Таблица 3.1 - Основные проблемы социально-экономического развития МО «Сюмсинский район»

№ п/п	Наименование проблемы и ее краткое описание	Мероприятия, направленные на решение проблемы
1.	Существенный износ сельскохозяйственной техники	Поставка сельскохозяйственной техники и оборудования на лизинговой основе с оплатой первоначального взноса из бюджета УР. Выделение субсидий на приобретение новой техники
2.	Нехватка кадров на селе, низкий уровень квалификации	Предоставление льготных жилищных кредитов, доплаты к заработной плате, организация учеб, семинаров, совещаний, обеспечение хозяйств новыми компьютерными программами, поощрение хозяйств и тружеников села по итогам года
3.	Низкие закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию	Увеличение размера субсидий на производственную сельскохозяйственную продукцию
4.	Нехватка и аварийное состояние многих объектов сельскохозяйственного производства, особенно машин и животноводческих помещений	Компенсация части затрат на капитальный ремонт, реконструкцию и строительство животноводческих помещений
5.	Тяжелое финансовое состояние предприятий	Привлечение инвестиций; свертывание нерентабельных производств; сдача в аренду неиспользованных зданий, помещений и земельных участков; продажу излишних основных средств, объектов незавершенного строительства; снижение себестоимости продукции и услуг; повышение качества продукции; совершенствование системы управления
6.	Поддержка предпринимательства в сфере сельского хозяйства	Помощь в разработке бизнес-планов; поиск новых видов деятельности, новой продукции и рынков сбыта; льготное кредитование; льготное налогообложение; стимулирование самозанятости населения

Для наглядной характеристики основных проблем социально-экономического развития сельского хозяйства МО «Сюмсинский район», представим «Дерево проблем» на рис.3.1.



Рис.3.1 – «Дерево проблем» социально-экономического развития сельского хозяйства МО «Сюмсинский район»

Все это откладывает отпечаток на состояние дел в сельском хозяйстве. Необходимо отметить, что выявление проблем является важнейшим этапом принятия решения, поскольку из формулировки проблемы непосредственно следует вариант решения. Так, если мы признаем главной проблемой отсутствие ресурсов, то главной и первоочередной целью действий должно быть обеспечение ресурсами.

Выбор цели определяет иерархию задач, решение которых обеспечит достижение цели. Основной целью антикризисной стратегии является создание экономических и социальных условий, способствующих повышению эффективности деятельности сельхоз-товаропроизводителей и увеличение производства продукции сельского хозяйства.

В таблице 3.2 приведены прогнозные показатели развития агропромышленного комплекса муниципального образования «Сюмсинский район».

Таблица 3.2 - **Плановые производственно-экономические показатели деятельности сельскохозяйственных организаций**

Показатель	Ед. изм.	2015 г. (факт)	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. в % к 2015 г.
Число действующих крупных, средних и малых сельхозорганизаций	ед.	7	7	7	7	7	7	100,00
Число действующих КФХ	ед.	2	3	3	4	5	6	300,00
Площадь	га	38	40	42	45	50	50	130,55
Стоимость валовой продукции	тыс.руб.	119989	122389	124837	127333	129880	132478	110,41
Стоимость товарной продукции	тыс.руб.	76339	77866	79423	81012	82632	84284	110,41
Полная себестоимость продукции	тыс.руб.	88900	88900	88900	88900	88900	88900	100,00
Стоимость основных средств, среднегодовая,	тыс.руб.	104149	106232	108357	110524	112734	114989	110,41
Стоимость оборотных средств,	тыс.руб.	40471	40876	41284	41697	42114	42535	105,10
Численность работников	чел.	166	170	180	190	200	220	132,53
Прибыль (убыток) от реализации	тыс.руб.	-14550	-13000	-10000	-5000	0	5000	-
Уровень рентабельности	%	-	-	-	-	-	3,77	-

По данным таблицы 3.2 отметим, что приоритетными направлениями являются:

- сохранение числа сельхозорганизаций;
- увеличение числа КФХ с 2 до 6 к 2020 г.;
- увеличение площади хозяйств всех категорий до 50 га;
- ежегодное увеличение стоимости валовой и товарной продукции, стоимости основных средств на 2% и стоимости оборотных средств на 1%;
- сохранение себестоимости продукции на уровне 2015 г.;
- сокращение убытка;
- достижение уровня рентабельности 3,77% по всем категориям хозяйств к концу планируемого периода.

### **3.2. Система программных мероприятий по направлениям**

Проблемы, существующие в настоящее время в области сельского хозяйства целесообразно решать системой мероприятий, выполнение которых обеспечивает осуществление программы в целом. Группировка программных мероприятий должна соответствовать структуре поставленных целей и задач программы.

#### **3.2.1 Совершенствование кадровой политики**

Успешная деятельность любого предприятия в большей степени зависит от обеспеченности кадрами, умеющими сочетать профессиональные навыки и способность ориентироваться в современных экономических условиях. Решение задачи обеспечивается в рамках республиканской целевой программы, направленной на совершенствование системы профессиональной переподготовки кадров на селе, создание резерва руководящих кадров, условий для закрепления специалистов на селе, укрепление материально-технической базы образовательных учреждений. В агропромышленном комплексе УР в последние годы была нарушена система подготовки резерва руководителей, возрасла их сменяемость.

Отсутствие нормативно-правовой базы по направлению и закреплению молодых специалистов, мер моральной и материальной заинтересованности не обеспечивают приток молодых работников в отрасль. Проблема закрепления на селе молодых специалистов заметно обострилась. В настоящее время численность молодых специалистов в возрасте до 30 лет в сельскохозяйственных организациях Удмуртии составляет лишь 12% от их общего числа.

Перспективная программа по кадровому обеспечению МО «Сюмсинский район» представлена в Приложении 5.

Отсутствие материальной заинтересованности молодых специалистов в сельском хозяйстве приводит к тому, что лучшие кадры уходят в другие отрасли народного хозяйства. Из-за нехватки средств плохо обстоят дела с повышением квалификации специалистов, с организацией учебы, внедрением новых технологий, компьютерным программным обеспечением.

### **3.2.2 Оказание поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям на внедрение новых технологий**

Целью данного направления является улучшение технического обеспечения обеспечения сельхоз-товаропроизводителей, повысить экономическую эффективность сельскохозяйственного производства МО «Сюмсинский район».

Несмотря на то, что в республике были созданы правовые и организационные условия для функционирования предприятий разных форм собственности, получена свобода реализации произведенной продукции, оказывается по сравнению с другими регионами значительная государственная поддержка, нынешнее состояние АПК как республики так и района можно охарактеризовать как неустойчивое.

В связи со снижением покупательской способности сельскохозяйственных товаропроизводителей во многих хозяйствах недостаточная обеспеченность машино-тракторного парка.

Для эффективной работы необходимо не только обновлять парк МТП, но и оснащать его энергосберегающими технологиями. В настоящее время в республике применяются различные энергосберегающие технологии.

Таблица 3.3 – Программа внедрения новых технологий

Задачи программы	Мероприятия для реализации программы	Источники финансирования
Техническое оснащение животноводческих ферм	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретение охладителей молока во всех хозяйствах, для реализации молока по ГОСТу.</li> <li>2. Кормосмесители.</li> <li>3. Замена и обновление системы навозоудаления, поения.</li> <li>4. Приобретение молоковозов</li> </ol>	Лизинг, Кредитование
Внедрение и использование новых технологий в механизации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобретение комбинированных почвообрабатывающих агрегатов, позволяет снизить трудовые и материальные затраты, повысить экономическую эффективность производства растениеводческой продукции, сохранить плодородие почв.</li> <li>2. Приобретение энергонасыщенной техники.</li> <li>3. Приобретение кормоуборочной техники.</li> </ol>	
Эффективность мероприятий	Увеличение продуктивности животных; увеличение объемов производства и реализации продукции	

Для наглядности представим расчет приобретения техники за счет кредитных и лизинговых средств на примере СПК «Правда». Одним из приоритетных направлений деятельности в данном хозяйстве является картофелеводство. Новые объемы производства требуют дополнительной сельскохозяйственной техники для уборки. На балансе СПК «Правда» имеется 2 картофелеуборочных комбайна, что является недостаточным при площади возделывания 152 га и повышенной урожайности. Основываясь на анализе рынков предложения, выявлено, что наиболее оптимальный вариант

покупки – это комбайн картофелеуборочный ПКК-2-02. Описание агрегата представлено ниже. Картофелеуборочный комбайн ПКК-2-02 предназначен для уборки картофеля на гребневых посадках с междурядьями 70, 75 или 90 см на почвах с содержанием в просеиваемой почве камней размером до 150 мм в количестве не более 15 % к массе картофеля.

Таблица 3.4 - Технические характеристики картофелеуборочного комбайна ПКК-2-02

Показатель	Характеристика
Количество одновременно убираемых рядков, шт	2
Ширина междурядий, см	70-75/90
Производительность за 1 час основного времени	
- на междурядьях 70, га/ч	0,84
- на междурядьях 90, га/ч	1,0
Глубина подкапывания относительно вершины гребня, не более, см	25
Угол установки лемехов	регулируемый
Количество рабочих мест переборщиков	4
Вместимость бункера, кг	2500
Высота выгрузки, не более, мм	2800
Рабочая скорость движения, км/ч	02.июн
Транспортная скорость, км/ч	15
Колебатель 1-ого сепарирующего транспортера	активный
Габаритные размеры комбайна в транспортном положении:	
Длина, мм	10000
Ширина, мм	4000
Высота, мм	4000
Масса, кг	6800

Существует три варианта приобретения комбайна: за счет собственных средств, за счет кредита банка и через лизинг. Рассмотрим все три варианта в таблицах, представленных ниже.

Таблица 3.5 - Стоимость приобретения комбайна ПКК-2-02 через технический центр завода- изготовителя за собственные средства (тыс. руб.)

Наименование платежей	Сумма платежей
Цена комбайна с НДС	950
Услуги технического центра (14 %)	133
Стоимость комбайна	1083

Планируется, что кредитование будет проводиться в «Россельхозбанке» по ставке кредитования 10% на срок 5 лет.

Таблица 3.6 - Стоимость приобретения комбайна в техническом центре завода изготовителя за счет кредита сроком на 5 лет, под 10 % годовых (тыс. руб.)

Наименование платежей	Ежегодные платежи							Всего
Цена комбайна с НДС	950							
Услуги техцентра (14 %)	133							
Стоимость комбайна	1083							
Страховой взнос (1 %)		10,8						10,8
Основной платеж по кредиту			216,6	216,6	216,6	216,6	216,6	1083
Процент по кредиту			108,3	86,6	65	43,3	21,7	324,9
Стоимость комбайна		10,8	324,9	303,2	281,6	259,9	238,3	1418,7

То есть при использовании кредита цена комбайна возрастает в 1,5 раза за счет необходимости выплаты процентов по кредиту. Самым оптимальным приобретением комбайна в лизинг в Удмуртской республике через «Росагроснаб». Расчет представлен ниже.

Таблица 3.7 - Стоимость приобретения комбайна в техническом центре завода- изготовителя через лизинг

Наименование платежей	Стоимость комбайна	Ежегодные платежи						Всего
		0	1	2	3	4	5	
Цена комбайна с НДС	950							
Услуги техцентра (14 %)	133							
Стоимость комбайна	1083							
Страховой взнос (2,5%)		27,1						27,1
Первоначальный взнос (10 %)		108,3						108,3
Возмещение стоимости комбайна			194,9 4	194,9 4	194,9 4	194,9 4	194,9 4	974,7
Арендная плата(3 %)		32,5	26,6	20,8	14,9	9,1	-	103,9
Услуги посредника (10 %)	108,3							108,3
Стоимость комбайна		276,2	221,5 4	215,7 4	209,8 4	204,0 4	194,9	1322,3

Таблица 3.8 - Сравнительная оценка стоимости комбайна при покупке за собственные средства, кредиты и в лизинг (тыс. руб.)

Годы	Собственные средства	Кредит	Лизинг
1	1083	324,9	497,74
2	-	303,2	215,74
3	-	281,6	29,84
4	-	259,9	204,04
5	-	238,3	194,9
Итого	1083	1418,7	1322,3

Сравнивая полученные данные можно сказать следующее: самый дешевый способ приобретения техники - за счет собственных средств, но далеко не все предприятия имеют свободные денежные средства. При покупке техники за счет получения кредита цена комбайна возрастает почти в 1,5 раза и ежегодные выплаты достаточно высокие. При приобретении комбайна по договору лизинга цена комбайна так же увеличивается, но по сравнению с выплатами по кредиту эти выплаты носят более щадящий характер и составят 1322,3 тыс.руб.

### 3.3.3 Развитие малого предпринимательства в форме КФХ

Как уже упоминалось выше, в МО «Сюмсинский район» на сегодняшний день действуют всего крестьянских фермерских хозяйства. К концу 2020 г. планируется их число увеличить до 6. Опираясь на опыт ведения сельского хозяйства в районе, современную экономическую ситуацию, а так же наличие ресурсного и климатического потенциала, следует отметить, что традиционные формы ведения хозяйства не позволят частным товаропроизводителям в краткосрочной и среднесрочной перспективе получить окупаемость вложений.

Для ведения молочно-товарного производства необходима мощная материально-техническая база, которая сможет окупить себе лишь в

стратегическом периоде (от 10 лет). Земли в районе в основном серые лесные (леса занимают 70% территории района) и дерново-подзолисты. Соответственно для ведения растениеводческой отрасли помимо огромных материальных вложений, необходимы так же работы по обогащению земель.

Соответственно выявленные тенденции говорят о необходимости ведения новых отраслей производства. Для условий района наиболее оптимальными являются: звероводство, рыбоводство, овцеводство.

Рассмотрим подробнее возможности внедрения каждой из данных отраслей.

Таблица 3.9 – Организация КФХ по профилям «Звероводство», «Рыбоводство» и «Овцеводство»

Краткая характеристика	Особенности профиля, необходимые ресурсы	Каналы сбыта
<p>Рыбоводство – вид фермерской деятельности, специализирующийся на разведении рыбы и раков в естественных или искусственных водоемах. Фермерское же рыбоводство традиционно использует пруды, озера, каналы, реке</p>	<p>Участок с ирригационным водоемом (оросительным каналом) получить будет даже проще, чем хорошую сельскохозяйственную землю для овощеводства. А такие каналы вполне можно приспособить под разведение рыбы. Обычно на фермерских хозяйствах разводят быстрорастущую рыбу, это дает более быструю окупаемость затраченных средств и в целом повышает рентабельность рыбной фермы. Наиболее популярные породы: толстолобик, карп, белый амур. Прибыль от рыбной фермы можно примерно подсчитать по следующей схеме. На пруду площадью 1 га без внесения кормов возможно вырастить до 5 т рыбы. При использовании комбикормов с такой же площади – до 15 т. Надо сказать, что выращивание зерна для кормления рыбы на своем участке, прилегающем к водоему, снижает затраты на корма в 3-5 раз. Исходя из указанных цифр и зная цены на товарную рыбу и корма, можно высчитать прибыль будущего хозяйства. Дополнительным источником дохода на рыбной ферме станет платная рыбалка. Для организации платной рыбалки вблизи водоема потребуется установить несколько домиков для рыбаков и оборудовать автостоянку. Платная путевка на вылов рыбы дается на световой день или несколько часов, определяется лимит вылова на одну путевку. Стоимость может быть разной для разных пород рыбы.</p>	<p>Рынки с.Сюмси, пгт Ува, столовые, кафе, розничная торговля; жителям района в качестве платной рыбалки</p>

Краткая характеристика	Особенности профиля, необходимые ресурсы	Каналы сбыта
<p>Звероводством называют вид животноводства, специализирующийся на разведении в неволе ценных пушных зверей. Продуктом деятельности звероводческих ферм являются шкурки животных. К ценным пушным зверям относятся шиншилла, норка, песец, лиса, соболь, нутрия, бобр и некоторые другие. В настоящее время количество звероводческих хозяйств существенно сократилось. Отчасти это вызвано усилиями борцов за права животных, которые подвергают резкой критике разведение пушных зверей с целью получения шкурок. В контексте данной книги остановимся лишь на технических сторонах звероводческой деятельности.</p>	<p>Звероводческие фермы различают по трем признакам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• по видам зверей, которых на них разводят;</li> <li>• по направлению хозяйственной деятельности;</li> <li>• по способу содержания зверей.</li> </ul> <p>В зависимости от того, разводят ли на ферме какой-либо один вид зверей или сразу несколько разных, звероводческие хозяйства разделяют на специализированные и смешанные. По направлению деятельности фермы могут быть товарными (ориентированными на заготовку шкурок) и племенными (специализирующимися на разведении элитных пород пушных зверей). По способу содержания различают клеточные и шедовые типы ферм. В первых зверей содержат в открытых блоках клеток, во вторых применяют специальные строения с навесами, в которых расположены загоны для животных. При клеточном способе содержания клетки располагают рядами, не более 100 клеток в одном ряду. Шеды (навесы) располагают по 6—12 параллельно друг другу.</p> <p>Для разных видов зверей подготавливают клетки различного типа. Соболям и норкам оборудуют бескаркасные сетчатые клетки с подвесными домиками для выведения потомства. Размер такой клетки для норок – 40 × 80 см, высота 40 см. Для соболей – 85 × 100 см, высота 65 см.</p> <p>При содержании песцов и лисиц самцов держат отдельно от самок и молодняка, их клетки размещают на другом конце участка. Размеры клеток для этих зверей – 2,9 × 1 м, высота 65 см. Домик для выведения потомства делают дощатый, его вставляют в клетку в период щенения самки. Полы клеток делают из оцинкованной металлической сетки, на которую настилают соломенную подстилку.</p> <p>Размер земельного участка под звероферму рассчитывают по поголовью самок. На норковых фермах обычно содержат 2500—10000 голов, на нутриевых – 1000-5000 голов, на соболиных, песцовых и лисьих – 500—1500 голов. Средняя площадь участка на 1 голову: для норок 10-15 м<sup>2</sup>, для соболей и нутрий 30 м<sup>2</sup>, для песцов и лисиц 50 м<sup>2</sup>.</p>	<p>Реализация может проводиться в ателье, в крупные предприятия по пошиву меховых изделий; в точки приема шкурок на основе фьючерсных контрактов как в пределах УР, так и в пределах РФ</p>

Краткая характеристика	Особенности профиля, необходимые ресурсы	Каналы сбыта
<p>Одним из вымирающих на сегодняшний день направлений у начинающих предпринимателей, проживающих на селе, является овцеводство.</p>	<p>Во-первых, овцы неприхотливы и их разведение не настолько трудоёмко. Во-вторых, падёж овец гораздо меньше, чем любых других животных. В-третьих, поскольку овцы животные пастбищные – с кормами проблем не наблюдается. И, в-четвёртых, начать разведение овец можно даже с небольшого количества голов.</p> <p>На сегодняшний день касаясь рентабельности, можно говорить о цифрах в 10-15%. Это, согласитесь, не та рентабельность, которая придаст бодрости новичку, и которую он страстно желал увидеть.</p> <p>Тем не менее, при правильном подходе разведение овец может приносить пусть небольшую, зато стабильную прибыль, которую впоследствии можно будет пустить на развитие других направлений.</p>	<p>Рынки с.Сюмси, пгт Ува, столовые, кафе, розничная торговля; жителям района в качестве платной рыбалки</p>

Введение новых отраслей производства, безусловно, требует финансовых вложений. При условии постоянной нехватки средств и дефицитности бюджетов всех уровней предпринимателям не стоит рассчитывать на государственную поддержку.

Наиболее реальный вариант финансирования – это кредитование в «Россельхозбанке» под льготный процент. В данном банке существует кредитное предложение под наименованием «На создание собственных (семейных) ферм и/или животноводческих цехов по переработке» для КФХ.

В рамках этого предложения денежные средства банком выдаются клиентам для достижения различных целей. Речь может идти и о строительстве или ремонте, о модернизации и улучшении семейных ферм, о том же самом, но в отношении цехов по переработке, о покупке товаров и оборудования, средств оборота или даже скота.

Условия получения займа для КФХ состоят в следующем:

- Максимально предоставляемая по программе сумма – в пределах 80% от стоимости вашего проекта, исходя из оценки специалистом, в рублях РФ;

- Собственные, накопленные средства клиента для начального взноса – от 20%;

- Сроки выплат кредита для КФХ – до 15 лет максимально;

- Ставка процента кредиту для КФХ – ровно 13%.

По оценкам экспертов для начала нового агробизнеса необходим кредит на сумму не менее 2000 тыс.руб. Рассчитаем финансовый план выплаты кредита при условии ставки процента – 13% и срока погашения 2 года.

Таблица 3.10 – Финансовый план выплаты кредита

№ п/п	Дата платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты	Остаток задолженности
1	Июль, 2016	95083,65	73416,98	21666,67	1926583,02
2	Август, 2016	95083,65	74212,33	20871,32	1852370,69
3	Сентябрь, 2016	95083,65	75016,3	20067,35	1777354,39
4	Октябрь, 2016	95083,65	75828,98	19254,67	1701525,41
5	Ноябрь, 2016	95083,65	76650,46	18433,19	1624874,95
6	Декабрь, 2016	95083,65	77480,84	17602,81	1547394,11
7	Январь, 2017	95083,65	78320,21	16763,44	1469073,9
8	Февраль, 2017	95083,65	79168,68	15914,97	1389905,22
9	Март, 2017	95083,65	80026,34	15057,31	1309878,88
10	Апрель, 2017	95083,65	80893,3	14190,35	1228985,58
11	Май, 2017	95083,65	81769,64	13314,01	1147215,94
12	Июнь, 2017	95083,65	82655,48	12428,17	1064560,46
13	Июль, 2017	95083,65	83550,91	11532,74	981009,55
14	Август, 2017	95083,65	84456,05	10627,6	896553,5
15	Сентябрь, 2017	95083,65	85370,99	9712,66	811182,51
16	Октябрь, 2017	95083,65	86295,84	8787,81	724886,67
17	Ноябрь, 2017	95083,65	87230,71	7852,94	637655,96
18	Декабрь, 2017	95083,65	88175,71	6907,94	549480,25
19	Январь, 2018	95083,65	89130,95	5952,7	460349,3
20	Февраль, 2018	95083,65	90096,53	4987,12	370252,77
21	Март, 2018	95083,65	91072,58	4011,07	279180,19
22	Апрель, 2018	95083,65	92059,2	3024,45	187120,99
23	Май, 2018	95083,65	93056,51	2027,14	94064,48
24	Июнь, 2018	95083,65	94064,62	1019,03	0
Итого по кредиту		2282007,6	2000000,14	282007,46	

Подводя вывод по подпункту, отметим, что сумма ежемесячного платежа составит 95083,65 руб., переплата по процентам за кредит: 282007,46 руб., итоговая переплата с учетом комиссий: 2282007,6 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление – это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению, т.е. сущность антикризисного управления заключается в комплексе мероприятий по прогнозированию, выявлению, предупреждению и устранению кризисных явлений на предприятии.

Антикризисное управление базируется на принципах, которые отличают антикризисное управление от обычного: принцип ранней диагностики кризисов на предприятии; срочности реагирования на кризисные явления, адекватности реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию, полной реализации внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В антикризисном управлении выделяют следующие функции: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций, минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

В практике антикризисного управления разработана богатая методологическая база, разделяющаяся на две больших группы методов: диагностические и направленные на преодоление кризиса, которые, в свою очередь, внутри делятся на ряд конкретных методов.

Целью настоящего исследования являлась комплексная оценка антикризисного управления в сельском хозяйстве МО «Сюмсинский район» и разработка на этой основе методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями района в условиях рынка.

Данная работа состоит из трех глав.

В первой главе внимание уделяется теоретическим основам стратегии разработки антикризисного управления. Рассмотрены теоретические основы управления, сущность и содержание антикризисного управления в сельском

хозяйстве, а так же основные методические подходы к совершенствованию антикризисного управления в сельском хозяйстве.

Во второй главе внимание уделялось оценке существующего состояния экономики управления в сельском хозяйстве МО «Сюмсинский район». Установлено, что показатели социально-экономического развития МО «Сюмсинский район» неблагоприятны для населения. В районе нет хороших дорог, крайне малая газификация, неразвитая социальная сфера, то есть в общем и целом наблюдается малая забота о население, что обуславливает миграцию в другие районы и области.

На сегодняшний день в МО «Сюмсинский район» функционируют 7 сельскохозяйственных организаций – это СПК «Правда», СПК «Нива», СПК «Борец», СПК «Дружба», Коопхоз «Труд», СПК «Выль Улон», Коопхоз «Лялинский».

По общему состоянию сельского хозяйства в районе наблюдается кризисное состояние. Производство является убыточным; хозяйства существуют в основном за счет дотаций.

В третьей части работы разрабатываются основные направления совершенствования антикризисного управления в сельском хозяйстве МО «Сюмсинский район».

Выявлено, что основными проблемами социально-экономического развития сельского хозяйства в районе являются:

- большой износ сельскохозяйственной техники;
- нехватка и аварийное состояние многих объектов сельскохозяйственного производства;
- отсутствие квалифицированных специалистов;
- отсутствие предпринимательской активности населения в сфере сельского хозяйства.

Сформированы приоритетные направления:

- сохранение числа сельхозорганизаций;
- увеличение числа КФХ с 2 до 6 к 2020 г.;

- увеличение площади хозяйств всех категорий до 50 га;
- ежегодное увеличение стоимости валовой и товарной продукции, стоимости основных средств на 2% и стоимости оборотных средств на 1%;
- сохранение себестоимости продукции на уровне 2015 г.;
- сокращение убытка;
- достижение уровня рентабельности 3,77% по всем категориям хозяйств к концу планируемого периода.

На основе выявленных проблем разработана система программных мероприятий по направлениям.

Первое направление – это Кадровое обеспечение агропромышленного комплекса; Задачи данного направления:

- Совершенствование системы замещения руководителей;
- Разработка системы стимулирования труда, закрепление специалистов; обучение специалистов животноводов и механизаторов.
- Улучшение работы по профессиональной ориентации учащихся сельских школ.
- Подготовка кадров специалистов и руководителей.

Второе направление- улучшение технического обеспечения обеспечения сельхоз-товаропроизводителей, повысить экономическую эффективность сельскохозяйственного производства МО «Сюмсинский район».

И третье направление – это поддержка предпринимательства на селе через создание КФХ по направлениям «Звероводство», «Рыбоводство», «Овцеводство».

Лишь комплексный подход к проблеме формирования антикризисной стратегии позволит вывести сельхозпредприятия МО «Сюмсинский район» из катастрофического состояния.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г., с изменениями от 25.07.2003./Российская газета № 237 от 25.12.1993.
2. Гражданский кодекс РФ. Часть первая: Федеральный закон РФ от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ.//Собрание законодательства Российской Федерации, 5 декабря 1994 г., № 32, ст. 3301.
3. Гражданский кодекс РФ. Часть вторая: Федеральный закон РФ от 26 января 1996 года № 14-ФЗ.//Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.11.2009) // Собрание законодательства РФ. – 2002 N 1 (ч. 1) – ст. 3; 2009 – N 30 – ст. 3732, ст. 3739.
5. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015 г.) «О несостоятельности (банкротстве)».
6. Приложение к приказу ФСФО РФ от 23 января 2001 г. № 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».

### II. Специальная литература

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З.Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления – 1999 – №4 – С.82-88.
2. Антикризисное управление / Под.ред. Короткова Э.М. - М.: ИНФРА-М., 2013 – 322 с.
3. Антикризисное управление: учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА-М, 2014. - 620 с.

4. Антикризисный менеджмент / Под ред. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2009 – 410 с.
5. Архипов В., Ветошникова Ю. Стратегия выживания промышленных предприятий /В.Архипов, Ю. Ветошникова // Вопросы экономики –2008– №12 – С.12-15.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 446 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 440 с.
8. Бендиков М.Т., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия / М.Т. Бендиктов, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом – 2007 – №5 – С. 80-95.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. - ИНФА-М, 2008. - с.346.
10. Берстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.А. Берстайн. - М.: ИНФРА - М., 2013. – 200 с.
11. Валиахметова Н.З. Эффективные модели антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях (на материалах Республики Башкортостан): автореф. дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 / Н.З. Валиахметова .— Ижевск : Мир печати, 2009 .— 24 с.
12. Галкина Е.К. Выход из кризиса: как расплатиться с долгами / Е.К. Галкина // Московский бухгалтер. – 2009. - № 3. – С. 11-14.
13. Гиляровская Л.Т., Соболев А.В. Комплексный подход анализу и оценке финансового положения организации / Л.Т.Гиляровская, А.В. Соболев // Аудитор. – 2015. - №4. - С. 47–57.

14. Графов А.В. Оценка финансово-экономической деятельности предприятий / А.В. Графов // Финансы. – 2011. - №7. - С. 64-67.
15. Давыденко Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятия / Е.А. Давыденко // Финансовый менеджмент – 2015 - №2 – С.33-38.
16. Дейле А. Практика контроллинга. / А. Дейле. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 336 с.
17. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской отчетности: учебное пособие / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - М.: ДИС, 2012. – 513 с.
18. Дроздов Е.А. Как попасть в реестр к банкроту / Е.А. Дроздов // Учет. Налоги. Право. – 2007. - № 9. – С. 5-10.
19. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: пер. с англ.: учебное пособие / К. Друри. - М.: Аудит, 2012. – 350 с.
20. Ефимова О.В. Финансовый анализ: учебное пособие / О.В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: изд-во «Бухгалтерский учет» 2013. – 528 с.
21. Иванов В.Н., Выскребцев В.А. Правовые основы антикризисного управления в предпринимательской деятельности - М.: «Макцентр.Издательство», 1999 – 280 с.
22. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Анализ отчетности: учебное пособие / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 540 с.
23. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: ТК Велби, 2002. – 356 с.
24. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/ Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.- 2-е изд.- М.: Финансы и статистика, 2012. - 256 с.
25. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: ДиС, 2011. – 286 с.

26. Луньков М.В. Что можно взять с банкрота / М.В. Луньков // Учет. Налоги. Право. – 2009. - № 8. – С. 14-16.
27. Любушин Н.П., Лещева В.Б. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий: учебное пособие / Под ред. Н.П. Любушина - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 471 с;
28. Любушин Н.П., Опарина О.И. Анализ общего и специфичного в понятиях «кризис», несостоятельность», «банкротство» / Н.П. Любушин, О.И. Опарина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 9. – С. 16-18.
29. Малахов С.А. Финансовое состояние и поведение российских предприятий / С.А. Малахов // Вопросы экономики. – 2012. - №2. - С. 51-52.
30. Манн, Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Р.Манн, Э.Майер / Под ред. и с предисл, д.э.н. В.Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп, - М: Финансы и статистика, 2014. – 287с.
31. Мизиковский Е.А., Макаров А.С. Оценка структуры баланса и несостоятельности предприятия / Е.А. Мизиковский, А.С. Макаров // Бухгалтерский учет. – 2008. - №2. - С. 19-21.
32. Мочалин Н.Н. Методика разработки функционирования системы управления кризисной ситуацией на промышленных предприятиях / Н.Н. Мочалин // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 1. – С. 48-55.
33. Нейман Е.Н. Диагностика кризиса в компании / Е.Н. Нейман // Консультант. – 2008.- № 1. – С. 32-35.
34. Остапенко В.В. Прибыль в промышленности: формирование и факторы роста / В.В. Остапенко // Финансы. - 2013. - №11. - С. 8-10.
- 35.Осипов А.К. Региональная экономика/ А.К. Осипов. – Ижевск. – 2002. – 296 с.

36. Осипов А.К. Комплексность как закономерность развития регионов / Региональная экономика и региональная политика. Сб.научн. статей. Вып. 2. Екатеринбург: Изд-во Ур. гос. экон. ун-та, 1995. С. 14-25.
37. Романовская А.В. Как спрогнозировать финансовый кризис / А.В. Романовская // Консультант. – 2009. - № 19. – С. 19-21.
38. Русак Н.А., Стражев В.И. и др. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник для студентов вузов, 3-е изд., перераб. и доп. / Н.А. Русак, В.И. Стражев. - Минск: 2008. - 398 с;
39. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. - Мн.: «Экоперспектива», 2008. – 640 с.
40. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс: учебное пособие – 2-е изд., испр. / Г.В. Савицкая – М.: ИНФРА-М, 2013. – 303 с.
41. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование: практич. пособие / В.Н. Самочкин. – М.: Дело, 2012. – 220 с.
42. Селезнева. Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов, 24- е изд., перераб. и доп. / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 639 с.
43. Справочник кризисного управляющего» / Под.ред. проф. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2011.
44. Таркановский Е. Антикризисное управление // Хозяйство и право, 2000, №1.
45. Ткачук М.И., Киреева Е.Ф. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. - Мн.: Экоперспектива, 2007. – 486 с.
46. Фалько С. Контроллинг в России / С.Фалько, Расселл К., Левин Л.// Корпоративный менеджмент – 2005 - №3 – С.31-34.

47. Финансовое планирование и контроль: пер. с англ.: учебное пособие / Под ред. М.А. Поукока, А.Х. Тейлора – М.: Инфра - М, 2007. – 420 с.
48. Финансовый анализ деятельности фирмы практич. пособие / Под ред. Р.С. Сайфулина – М.: Ист-сервис, 2012 - 380 с.
49. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие / Под. ред. Е.С. Стояновой - М.: Перспектива, 2013. – 504 с.
50. Финансы / Под ред. А.М. Ковалевой - М.: Финансы и статистика, 1997 – 317 с.
51. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 800 с.
52. Цухло С. Факторы, определяющие реальное финансово-экономическое состояние Российских предприятий / С. Цухло // Общество и экономика. – 2012. - №1. - С.46- 47.
53. Шаталина Ю. Если партнер становится банкротом / Ю. Шаталина // Практическая бухгалтерия. – 2009. - № 9. – С. 21-25.
54. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин - М.: Инфа-М, 2009. – 530 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1 – Карта Сюмсинского района



Показатель	2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %								
Здания и сооружения	37237	46,5	54912	58,5	54204	57,4	53462	53,7	55091	52,9
Машины и оборудование	23153	28,9	23262,5	24,7	24270,5	25,7	26604	26,7	29271	28,1
Транспортные средства	2651	3,3	1063,5	1,1	1172	1,2	2884	2,9	3809	3,7
Производственный и хозяйственный инвентарь	1353,8	1,7	29,5	0,03	5,5	0,01	0	0,0	0	0,0
Рабочий скот	257,4	0,3	307,5	0,33	193,5	0,2	91	0,09	45	0,04
Продуктивный скот	13507	16,8	14242	15,2	14478,5	15,3	16418	16,5	15851	15,2
Другие виды основных фондов	1841	2,3	70	0,07	126,5	0,13	104	0,1	65	0,06
Итого основных фондов	79999	100	93887	100	94450,5	100	99561	100	104130	100

Приложение 3 – Состав и структура оборотных средств

Показатель	2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес, %								
I.Оборотные фонды всего, в т.ч.:	37521	98,4	39703	99,0	51373	98,8	49514	83,4	38775	95,8
Сырье и материалы	10216	26,8	10314	25,7	16723	33,8	13838	23,3	6835	16,9
Животные на выращивании и откорме	26430	69,3	28485	71	32839	66,4	34175	57,5	30300	74,9
Затраты в незавершенном производстве	875	2,3	904	2,3	1811	3,7	1501	2,5	1640	4,1
Расходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие оборотные фонды	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II.Фонды обращения всего, в т.ч.:	626		408		644		951		1696	4,2
Готовая продукция	-	-	-	-	115		433		896	2,2
Товары отгруженные	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	586	1,5	345	0,9	377	0,8	458	0,8	587	1,5
Краткосрочные финансовые вложения	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Денежные средства	40	0,1	63	0,2	152	0,3	60	0,1	213	0,5
Прочие фонды обращения	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Итого оборотных средств	38147	100	40111	100	52017	100	59401	100	40471	100

Приложение 4

хозяйство	1. КТЛ	22. КАЛ <sup>о</sup>	3. КБЛ	4. Наличие СОС	5. Общая величина источников формирования затрат	6. излишек или недостаток, тыс. руб.:		7. Коэффициент автономии	8. Коэффициент соотношения собственных и	9. Коэффициент маневренности	10. Коэффициент обеспеченности собственными	11. Коэффициент соотношения и
						а) СОС	б) Общая величина источника формирования					
Нормальное ограничение	≥2	≥ 0,2	≥ 0,8	-	-	-	-	≥ 0,4	≤ 1	≥ 0,5	≥ 0,1	≥ 1
2013 г												
СПК "Правда"	8,41	0,19	1,39	7139	7139	-16111	-16111	1,75	0,07	0,16	0,16	0,29
СПК "Нива"	1,7	0,022	1,1	3517	19661	-12942	3202	0,4	1,8	0,1	0,6	0,4
СПК "Борец"	1,01	0,2	0,75	-16390	-16390	-36553	-36553	0,16	4,32	-0,87	-0,2	5,3
СПК "Дружба"	1,1	0,5	1	1133	1133	270	270	0,3	2,6	0,3	0,1	0,72
по всем хозяйствам района	0,46	0,27	0,42	-31626	78217	-37890	71953	0,03	37,05	-7,22	-0,24	0,03
2014 г												
СПК "Правда"	5,2	0,23	0,65	10017	10317	-15091	-14791	1,77	0,11	0,21	0,21	0,31
СПК "Нива"	1,7	0,436	1,2	-2934	21497	-17426	7005	0,3	2	-0,1	0,7	0,3
СПК "Борец"	1,17	0,05	0,76	211	211	-27738	-27738	0,17	3,35	0,01	0	5,01
СПК "Дружба"	1,4	0,1	1,4	2610	2608	2609	2607	0,4	1,7	0,7	0,3	0,62
по всем хозяйствам района	0,88	0,36	0,55	105087	109843	-187303	27627	0,02	58,77	-19,07	-0,46	0,02
2015 г												
СПК "Правда"	4,27	0,11	0,44	8933	9278	-16578	-16233	1,9	0,12	0,17	0,17	0,32
СПК "Нива"	1,7	0,006	1,3	1136	22846	-12849	8861	0,4	1,8	0	0,6	0,4
СПК "Борец"	1,44	0,01	0,9	4298	4298	-42554	-42554	0,19	2,97	0,15	0,03	4,33
СПК "Дружба"	0,5	0,1	0,5	-2658	-2283	-2672	-2297	-0,2	-7,2	3,4	-0,9	1,16
по всем хозяйствам района	1,21	0,44	0,76	-74816	151293	-170825	69077	0,1	13,58	-2,91	-0,28	0,07

Цель и задачи	Мероприятия	Источники финансирования	Ответственные органы	Эффективность мероприятий
<p>1. Совершенствованы системы замещения руководителей;</p>	<p>1. Подготовить и внести на рассмотрение МСХ кандидатуры руководителей и специалистов о направлении на работу в экономически слабые хозяйства, предоставление социальных гарантий:                      - единовременные выплаты на обустройство;                      - доплаты к должностному окладу;                      - предоставление жилищной ссуды;                      - организация учебы специалистов и рабочих на местах;                      - приобретение компьютерных программ.</p>	<p>Собственные средства, бюджетные средства УР, средства местного бюджета</p>	<p>Администрация МО «Сюмсинский район» (Управление сельского хозяйства, ПЭО, бухгалтерия); администрации сельхозорганизаций</p>	<p><b>Появление резерва руководящих кадров</b></p>
<p>2. Разработаны системы стимулирования труда, закрепление специалистов; обучение специалистов животноводов и механизаторов.</p>	<p>2. Премии руководителей за результаты труда:</p>	<p>Собственные средства, бюджетные средства УР, средства местного бюджета</p>	<p>Администрация МО «Сюмсинский район» (Управление сельского хозяйства, ПЭО, бухгалтерия); администрации сельхозорганизаций</p>	<p>1. За каждый % полученного прироста прибыли по сравнению со среднегодовым уровнем, достигнутым за предшествующие 3 года в размере 2% годовой заработной платы.                      2. За снижение убытка в убыточных хозяйствах в размере до 5% суммы снижения убытка по сравнению со среднегодовым его размером за последние три года, при условии увеличения производства с/х продукции по сравнению с этим же периодом</p>

				<p>за каждый % повышения общей рентабельности хозяйства по сравнению с уровнем, достигнутым в предшествующие 3 года в размере 0,25 месячного должностного оклада в год.</p> <p>3. Установить выпускникам образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования, приступившим к работе в с/организациях в должности специалистов, единовременное пособие на хозяйственное образование в размере 3-5 должностных оклада.</p>
<p>3. Подготовка кадров специалистов и руководителей.</p>	<p>Выдавать молодым специалистам долгосрочный кредит на строительство жилья в виде услуг, строительных материалов, денежных средств.</p> <p>5. Разработать программу и организовать обучение специалистов, животноводов и механизаторов в хозяйствах с привлечением специалистов сельхоз вузов.</p> <p>Предусмотреть расходы на целевую подготовку специалистов для сельскохозяйственных предприятий.</p> <p>Выделять сельской молодежи беспроцентный кредит для получения образования</p>	<p>Собственные средства, бюджетные средства УР, средства местного бюджета</p>	<p>Администрация МО «Сюмсинский район» (Управление сельского хозяйства, ПЭО, бухгалтерия); администрации сельхозорганизаций</p>	<p>Увеличение численности работников сельхоз предприятий; увеличение количества квалифицированных кадров; появление резерва руководящих кадров.</p>

	<p>Ежегодно из числа работающих специалистов готовить резерв руководителей не менее 2 человека.</p> <p>В целях формирования профессионального грамотного руководителя ежегодно направлять на переподготовку в ИжГСХА из числа работающих руководителей не менее 5 человек.</p> <p>3. Обучать на постоянно действующих курсах повышения квалификации в ИжГСХА, в Удмуртском Институте переподготовки кадров и агробизнеса специалистов, руководителей структурных подразделений ежегодно не менее 23% состава.</p>			
--	---	--	--	--