антикризисное управление в сельскохозяйственных организациях

Аннотация

В нашей стране в условиях нестабильной экономики необходимо использовать бизнес-план как антикризисную процедуру, которая позволит сельскохозяйственным организациям обеспечить максимальную эффективность принимаемых решений. Какая подготовительная работа должна этому предшествовать? Читайте об этом в статье.

Боробова С.А.
аспирантка-соискатель
Российской академии государственной службы
при Президенте РФ,
г.Дзержинский
swetlanabor@mail.ru

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.

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.

Мероприятия антикризисного 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 заклю-

глубокая финансовая диагностика банкротства позволяет определить масштабы кризисного состояния сельскохозяйственной организации

чается 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.

Совершенствование управления

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

при совершенствовании антикризисного управления необходимо рассматривать изменения социально-экономических и организационно-технических отношений

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, цикличный характер воспроизводства, является отраслью, более отсталой в технологическом плане по сравнению с промышленностью и дающей меньшую отдачу на вложенный капитал.

...практика показывает, что применение существующего законодательства в отношении сельскохозяйственных товаропроизводителей не способствует их финансовому оздоровлению, а приводит к банкротству

Государственная поддержка и поиск внутренних резервов

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.

Мероприятия по восстановлению финансовой устойчивости

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

1. Первостепенной задачей в системе мер финансовой стабилизации сельскохозяйственного предприятия является устранение его неплатежесновобности. 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.

2. Восстановление финансовой устойчивости предприятия необходимо проводить в направ-

Ключевые слова:
финансовое состояние, сельскохозяйственная организация, антикризисное управление, сельское хозяйство, сельскохозяйственные товаропроизводители, государственное регулирование, стратегическое планирование

лениях 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 .

3. Проведение реструктуризации деятельности предприятия.

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

5. 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.

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

Стратегические планы для сельхозпроизводителей

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

Keywords:
financial condition, agricultural organization, anti-recessionary management, agriculture, agricultural producers, state regulation, strategic planning

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.

рп

Литература

1. Федеральный закон «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» от 09.07.2002 № 83-ФЗ.
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 16.10. 2002 N 127-ФЗ.
3. В.Н. Боробов. Формы хозяйствования аграрной сферы в условиях рынка России: проблемы и перспективы развития. – М.,2006.
4. Антикризисная программа Правительства РФ и Минсельхоза России. – М.,2009.

Borobova S.A.
Post-graduate student, Applicant,
Russian Academy of Civil Service at the President of the Russian Federation, Dzerzhinsky

Anti-recessionary management in agricultural organizations

Abstract

In the unstable economy of our country it is necessary to use business planning as an anti-recessionary measure. This will allow agricultural organizations to maximize effectiveness of their decisions. What preparatory work should precede it? The article is devoted to this question.