

РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК

И. Ю. ЧЕРНЕНКОВА, М. А. ОВСЯННИКОВА

Смоленский филиал института экономики ЧОУВО «СПБУТУиЭ»,
г. Смоленск, Российская Федерация, e-mail: chiu67@yandex.ru, shushunay@mail.ru

(Поступила в редакцию 20.07.2022)

Формирование эффективной информационно-аналитической системы превентивного антикризисного управления предприятиями АПК на базе методического инструментария выступает объективной необходимостью устойчивого развития предприятий АПК. Применение аналитического обеспечения в системе антикризисного управления повышает вероятность сохранения бизнеса от разрушения. В этой связи разработка теоретико-методологических основ аналитической функции антикризисного управления и практика формирования информационно-аналитической среды аналитического обеспечения антикризисных решений позволит существенно повысить реабилитационный потенциал института банкротства предприятий АПК. Высокий уровень значимости отнесен на аналитический блок управления затратами и прибылью предприятия АПК. В исследовании обоснована необходимость анализа вероятности возникновения кризисной ситуации, основным сигналом которой являются диспропорции в динамике изменения затрат и прибыли предприятия.

В статье представлены теоретические и практические аспекты комплексного подхода в антикризисном управлении на этапе досудебного оздоровления предприятий АПК. Адаптирован методологический подход к исследованию кризисной ситуации, причин неплатежеспособности и возможности ее восстановления, основанный на комплексном анализе финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Авангард», который представляет интерес для кредиторов, потенциальных инвесторов, банков, налоговой службы, для органов законодательной и исполнительной власти. В представленном материале вынесены результаты наиболее актуального блока взаимосвязи затрат и прибыли в системе комплексного механизма аналитического обеспечения антикризисного управления на предприятиях АПК.

Предлагаемая методика опирается на расчет показателей с учетом влияния внешних и внутренних факторов, предназначена для оценки системы антикризисного управления современным агропредприятием и позволила провести анализ совокупности компонентов деятельности предприятия, в том числе затрат и прибыли; выявить негативно повлиявшие факторы и оценить возможные направления развития. Аналитические процедуры в системе управления затратами сельскохозяйственной организации предоставили важную информацию, позволяющую контролировать текущую деятельность предприятия, планировать его стратегию и тактику, оптимально использовать ресурсы, измерять и оценивать результаты деятельности.

Разработана информационно-аналитическая система антикризисного управления ОАО «Авангард» в блоке пропорций «затраты – прибыль»: произведен анализ динамики затрат и прибыли, выявлены диспропорции, на основании которых сформированы практические рекомендации в данном блоке по восстановлению платежеспособности организации. Преимуществами сформированных механизмов и методики аналитического обоснования в системе антикризисного управления являются: ориентация на обеспечение устойчивости операционной деятельности в стратегической перспективе, создание заделов и конкурентных преимуществ в ходе финансового оздоровления предприятий на различных уровнях процедур банкротства, а также универсальность (возможность использования в любых процедурах банкротства), сокращение сроков процедур, повышение достоверности и объективности анализа.

Ключевые слова: антикризисное управление, динамика, растениеводство, животноводство, структурная динамика, темп изменения.

The formation of an effective information-analytical system of preventive anti-crisis management of agro-industrial complex enterprises on the basis of methodological tools is an objective necessity for the sustainable development of agro-industrial complex. The use of analytical software in the anti-crisis management system increases the likelihood of saving the business from destruction. In this regard, the development of theoretical and methodological foundations of the analytical function of anti-crisis management and the practice of forming an information and analytical environment for the analytical support of anti-crisis solutions will significantly increase the rehabilitation potential of the institution of bankruptcy of agro-industrial complex. A high level of significance is attributed to the analytical block for managing the costs and profits of the agro-industrial complex. The study substantiates the need to analyze the likelihood of a crisis situation, the main signal of which is the imbalance in the dynamics of changes in the costs and profits of the enterprise.

The article presents the theoretical and practical aspects of an integrated approach in anti-crisis management at the stage of pre-trial rehabilitation of agribusiness enterprises. A methodological approach to the study of crisis situation, the causes of insolvency and the possibility of its recovery, based on a comprehensive analysis of the financial and economic activities of Avangard OJSC, which is of interest to creditors, potential investors, banks, tax authorities, and legislative and executive authorities, has been adapted. The presented material presents the results of the most relevant block of relationship between costs and profits in the system of an integrated mechanism for analytical support of anti-crisis management at agro-industrial complex enterprises.

The proposed methodology is based on the calculation of indicators, taking into account the influence of external and internal factors, is intended to assess the anti-crisis management system of a modern agricultural enterprise and made it possible to analyze the totality of the components of the enterprise's activities, including costs and profits; to identify the negatively influencing factors and to evaluate possible directions of development. Analytical procedures in the cost management system of an agricultural organization provided important information that allows you to control the current activities of the enterprise, plan its strategy and tactics, make the best use of resources, measure and evaluate performance.

An information-analytical system of anti-crisis management of OJSC Avangard was developed in the block of proportions "costs - profit": an analysis was made of the dynamics of costs and profits, imbalances were identified, on the basis of which practical recommendations were formed in this block to restore the organization's solvency. The advantages of the formed mechanisms and meth-

ods of analytical justification in the anti-crisis management system are: focus on ensuring the sustainability of operating activities in a strategic perspective, creating groundwork and competitive advantages in the course of financial recovery of enterprises at various levels of bankruptcy procedures, as well as universality (the ability to use in any bankruptcy procedures), reducing the duration of procedures, increasing the reliability and objectivity of the analysis.

Key words: *anti-crisis management, dynamics, crop production, animal husbandry, structural dynamics, rate of change.*

Введение

Одна из главных задач национальной экономики 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 [1]. Поэтому аграрный сектор республики 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. Тенденция ухудшения финансового состояния сельскохозяйственных организаций не может считаться преодоленной. В связи с этим актуальным является повышение эффективности механизмов финансового оздоровления несостоятельных, финансово неустойчивых предприятий агропромышленного сектора [1].

В настоящее время не существует единой системы аналитического обеспечения антикризисного управления сельскохозяйственной организацией, которая отражала бы специфику аграрного производства [2]. Процедура разработки, внедрения мероприятий антикризисного управления и оценки его эффективности ориентирована на определение мер антикризисного управления (кадрового, организационного, маркетингового характера) в отношении сельскохозяйственной организации, разработку плана его финансового оздоровления, выбор основных механизмов антикризисного финансового управления при угрозе банкротства, внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации организации. Эффективность антикризисного управления обеспечивается системным и комплексным подходом к анализу деятельности сельскохозяйственной организации, обеспечивающим формирование информационно-аналитической платформы аналитического обоснования управленческих решений по финансовому оздоровлению предприятий АПК [3].

Теоретико-методологические основы и практические аспекты аналитического обеспечения антикризисной программы финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций характеризуются низким уровнем проработки. Вопросы аналитической платформы антикризисного управления сельскохозяйственных организаций раскрыты в работах В. А. Белоусова, А. Б. Дударевой, В. А. Кундиус, О. В. Сергиенко, А. Е. Малахова, Ю. В. Малаховой, Г. В. Савицкой и др.

Цель исследования – разработать информационно-аналитическую среду антикризисного управления предприятия в процедурах банкротства.

Основная часть

При проведении исследования использовались общенаучные методы анализа и синтеза, обобщения, аналогии, сравнения. В исследовании продиагностирован анализ затрат в системе формирования прибыли предприятий АПК. По данным статистической отчетности, форм АПК, произведен ретроспективный анализ затрат на производство продукции растениеводства и животноводства с целью выявления тенденций изменения и факторов негативных отклонений. Информационно – аналитическая среда системного анализа затрат и прибыли построена на основе отчетности ОАО «Авангард». По итоговой строке затрат на производство продукции ОАО «Авангард» отмечена тенденция роста в рассматриваемом временном интервале: базисные темпы роста составили 104,29 и 111,44 %, что связано с увеличением затрат на рубль товарной продукции относительно установленного ранее уменьшения объемов производства (табл. 1).

Таблица 1. Анализ динамики затрат на производство и реализацию продукции ОАО «Авангард» за 2018–2020 гг.

| Состав затрат по элементам | Сумма, тыс. руб. | | | Темп изменения, % | | |
|-------------------------------------------|------------------|---------|---------|-------------------|--------------|--------------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 2018 | 2020 2018 | 2020 2019 |
| 1 Материальные затраты | 1 703 | 1 806 | 2 134 | 106,05 | 125,31 | 118,16 |
| 1.1 сырье и материалы | 1 496 | 1 560 | 1 914 | 104,26 | 127,92 | 122,69 |
| 1.2 топливо | 173 | 213 | 158 | 123,19 | 91,38 | 74,18 |
| 1.3 электрическая энергия | 34 | 33 | 33 | 97,63 | 97,63 | 100,00 |
| 1.4 прочие материальные затраты | 0 | 0 | 29 | - | - | - |
| 2 Затраты на оплату труда | 417 | 462 | 310 | 110,74 | 74,30 | 67,10 |
| 3 Отчисления на социальные нужды | 117 | 143 | 93 | 122,43 | 79,62 | 65,03 |
| 4 Амортизация основных средств | 322 | 257 | 312 | 79,71 | 96,77 | 121,40 |
| 5 Прочие затраты | 12 | 14 | 17 | 113,82 | 138,21 | 121,43 |
| Итого затраты на производство продукции | 2 572 | 2 682 | 2 866 | 104,29 | 111,44 | 106,86 |
| в том числе: | | | | | | |
| – переменные расходы | 2 273 | 2 584 | 2 462 | 113,73 | 108,32 | 95,25 |
| – постоянные расходы | 299 | 98 | 404 | 32,61 | 135,16 | 414,45 |
| Объем производства, тыс. руб. | 2 110 | 2 213 | 2 392 | 104,88 | 113,36 | 108,09 |
| Затраты на рубль товарной продукции, руб. | 1,219 | 1,212 | 1,198 | 99,44 | 98,31 | 98,86 |

В 2020 г. по сравнению с 2019 г. относительное увеличение затрат составило 6,86 %. В составе материальных затрат в 2020 г. относительно 2019 г. произошло увеличение расходов по сырью и материалам на 22,69 %; уменьшение по статье расходов на топливо на 25,82 %; энергия осталась на уровне 2019 г. В 2020 г. уменьшились расходы на оплату труда: темпы снижения относительно 2018–2019 гг. составили соответственно 74,30 и 67,10 %. Отмечен прирост амортизационных отчислений за отчетный период соответственно на 21,40 %. Установлено, что в значительной мере выросли постоянные расходы при одновременном снижении переменных затрат. Наибольшее уменьшение приходится на трудовые затраты, рост отмечен по прямым материальным затратам. Затраты на рубль товарной продукции в 2020 г. составили 1,198 р./ р. и снизились на 1,69 % относительно 2018 г. и на 1,14 % относительно 2019 г. Показатель за 2018–2020 гг. свидетельствует об убыточной операционной деятельности предприятия.

Наибольший удельный вес в структуре затрат приходится на материальные затраты: за 2018–2020 гг. соответственно 66,22; 67,34; 74,46 %, что соответствует положительной структурной динамике. Примерно в одинаковых пропорциях отмечены трудовые и амортизационные затраты в структуре производственных расходов (в 2020 г. 10,82 и 10,89 %), что соответствует невысокому уровню трудовых затрат в комплектации и соответственно низкому стимулированию труда с учетом отсутствия достаточного уровня механизации и автоматизации производства (табл. 2).

Таблица 2. Анализ структуры затрат на производство и реализацию продукции ОАО «Авангард» за 2018–2020 гг.

| Состав затрат по элементам | Структура, % | | | Структурная динамика, % | | |
|-----------------------------------------|--------------|---------|---------|-------------------------|--------------|--------------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 2018 | 2020 2018 | 2020 2019 |
| 1 Материальные затраты | 66,22 | 67,34 | 74,46 | 1,12 | 8,24 | 7,12 |
| 1.1 сырье и материалы | 58,18 | 58,17 | 66,78 | -0,02 | 8,60 | 8,62 |
| 1.2 топливо | 6,72 | 7,94 | 5,51 | 1,22 | -1,21 | -2,43 |
| 1.3 электрическая энергия | 1,31 | 1,23 | 1,15 | -0,08 | -0,16 | -0,08 |
| 1.4 прочие материальные затраты | 0,00 | 0,00 | 1,01 | 0,00 | 1,01 | 1,01 |
| 2 Затраты на оплату труда | 16,22 | 17,23 | 10,82 | 1,00 | -5,41 | -6,41 |
| 3 Отчисления на социальные нужды | 4,54 | 5,33 | 3,24 | 0,79 | -1,30 | -2,09 |
| 4 Амортизация основных средств | 12,54 | 9,58 | 10,89 | -2,95 | -1,65 | 1,30 |
| 5 Прочие затраты | 0,48 | 0,52 | 0,59 | 0,04 | 0,11 | 0,07 |
| Итого затраты на производство продукции | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| в том числе: | | | | | | |
| – переменные расходы | 88,37 | 96,36 | 85,89 | 8,00 | -2,48 | -10,47 |
| – постоянные расходы | 11,63 | 3,64 | 14,11 | -8,00 | 2,48 | 10,47 |

Высокий уровень материалоемкости продукции при условии снижения объемов производства и обозначили структурные сдвиги в пользу материальных затрат: по 2020 г. на 8,24 и 7,12 процентных пунктов. Данная реструктуризация расходов произошла в результате снижения доли расходов на оплату труда соответственно на 5,41 и 6,41 %. Следствием падения объемов производства также рассмотрена положительная структурная динамика постоянных расходов на 10,47 процентных пунктов и снижение долевого участия переменных затрат в формировании себестоимости на эту же величину. Основная причина отмеченной ситуации – недостаточный портфель рентабельных продаж, значительный уровень затрат на ядохимикаты, удобрения, корма при одновременном снижении качества

реализуемой продукции (забракованность продукции растениеводства определяется ножницами объемов проданной продукции в натуре и в зачетном весе, низкая категоричность продаж КРС). Затраты на оплату труда в структуре производственных затрат составили в 2020 г. 10,82 %, что на 6,41 п. п. ниже удельного веса данной категории затрат 2019 г.

Значительный удельный вес в структуре затрат в 2018–2020 гг. занимают материальные затраты: соответственно 66,22; 67,34 и 74,46 %. В 2020 г. данный показатель относительно 2019 г. увеличился на 18,16%, удельный вес в структуре затрат в динамике вырос на 7,12 процентных пунктов. Изменения в структуре затрат соответствуют росту доли материальных расходов за счет снижения затрат на оплату труда и отчисления на социальные нужды.

К комплексным статьям затрат (косвенным расходам) относятся: общепроизводственные, общехозяйственные, управленческие и коммерческие расходы, прочие расходы. Анализ этих расходов начинается с расчета их удельного веса в полной себестоимости продукции. Эти данные сравниваются с запланированными и данными прошлых лет. Так как накладные расходы связаны в основном с обслуживанием и управлением производством, то их снижение представляет собой важный фактор роста прибыли предприятия. Чтобы проследить динамику изменения косвенных расходов, необходимо рассчитать эти расходы на рубль товарной продукции. Косвенные расходы – условно-постоянные, т. е. их величина не зависит от изменения выпуска товарной продукции. Поэтому увеличение объема выпуска позволит снизить данные расходы в расчете на рубль товарной продукции и благодаря этому добиться снижения себестоимости произведенной продукции. При формировании себестоимости продукции незначительный удельный вес приходится на общепроизводственные и общехозяйственные расходы. Доля накладных расходов ОАО «Авангард» в структуре себестоимости составила в 2018 г. – 11,63 %; в 2019 г. – 3,64 %; в 2020 г. – 14,11 %.

В табл. 3 приведена динамика объемов и структуры затрат на производство отдельных видов продукции растениеводства и животноводства.

Таблица 3. Динамика состава и структуры затрат на производство продукции растениеводства и животноводства

| Культуры, виды животных | 2018 г. | | 2019 г. | | 2020 г. | | Структурная динамика, п.п. | |
|---------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------------------------|---------------|
| | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | 2019–2018 гг. | 2020–2019 гг. |
| Зерновые и зернобобовые | 399 | 14,94 | 278 | 11,04 | 186 | 6,34 | -3,90 | -4,70 |
| в том числе | | | | | | | | |
| – озимые зерновые | 193 | 7,22 | 98 | 3,88 | 65 | 2,22 | -3,34 | -1,67 |
| – яровые зерновые | 141 | 5,28 | 125 | 4,96 | 74 | 2,52 | -0,32 | -2,44 |
| – зернобобовые | 65 | 2,45 | 55 | 2,20 | 47 | 1,60 | -0,25 | -0,60 |
| Рапс | 39 | 1,47 | 22 | 0,87 | 45 | 1,53 | -0,60 | 0,66 |
| Плоды семечковые, косточковые | 64 | 2,41 | 81 | 3,22 | 126 | 4,29 | 0,80 | 1,08 |
| Многолетние травы | 114 | 4,28 | 102 | 4,07 | 104 | 3,54 | -0,21 | -0,52 |
| Однолетние травы | 22 | 0,83 | 45 | 1,81 | 37 | 1,26 | 0,97 | -0,54 |
| Кукуруза на силос, зеленый корм | 102 | 3,81 | 104 | 4,12 | 159 | 5,42 | 0,31 | 1,30 |
| Сенокосы естеств. и пастбища (естеств.) | 2 | 0,08 | 23 | 0,90 | 17 | 0,58 | 0,82 | -0,32 |
| Улучшенные сенокосы и пастбища | 78 | 2,93 | 46 | 1,81 | 39 | 1,33 | -1,12 | -0,48 |
| Силосование | 325 | 12,18 | 216 | 8,58 | 550 | 18,75 | -3,61 | 10,17 |
| Сенажирование | 524 | 19,64 | 426 | 16,95 | 478 | 16,29 | -2,70 | -0,65 |
| Итого по растениеводству | 1 671 | 62,58 | 1 342 | 53,36 | 1 741 | 59,34 | -9,22 | 5,97 |
| Крупный рогатый скот молочного направления: | | | | | | | | |
| основное стадо молочного скота | 478 | 17,90 | 592 | 23,53 | 594 | 20,25 | 5,62 | -3,28 |
| животные на выращивании и откорме | 521 | 19,52 | 581 | 23,11 | 599 | 20,42 | 3,59 | -2,69 |
| Итого по животноводству | 999 | 37,42 | 1 173 | 46,64 | 1 193 | 40,66 | 9,22 | -5,97 |
| Всего | 2 670 | 100,00 | 2 515 | 100,00 | 2 934 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

На продукцию растениеводства приходится 59,34 % затрат ОАО «Авангард», что соответствует росту удельного веса в динамике на 5,97 п. п. Наибольший прирост доли в 2020 г. отмечен по силосованию. Снизилась доля затрат на содержание основного стада молочного скота, животных на выращивании и откорме соответственно на 3,28 и 2,69 процентных пунктов.

Комплексный анализ предусматривает изучение затрат на производство и реализацию продукции как фактора, образующего прибыль и рентабельность предприятия. В связи с этим произведен анализ прибыли и рентабельности хозяйственной деятельности ОАО «Авангард» за 2018–2020 г. (табл. 4).

Установлена устойчивая тенденция снижения объемов реализации продукции за 2018–2020 г. в действующих ценах, что также соответствует уменьшению объемных показателей в сопоставимых

ценах. Базисный темп снижения в 2020 г. составил 98,82 %; относительное уменьшение в 2020 г. к 2019 г. определено размером 76,25 %.

Таблица 4. Анализ динамики показателей прибыли и рентабельности ОАО «Авангард»

| Показатель | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Темпы изменения (%) или отклонение (+,-) | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------|--------------|--------------|
| | | | | 2019 2018 | 2020 2018 | 2020 2019 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 991 | 1 284 | 979 | 129,61 | 98,82 | 76,25 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 916 | 1 185 | 1 089 | 129,44 | 118,95 | 91,90 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 75 | 99 | -110 | 131,65 | -146,28 | -111,11 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 67 | 110 | 52 | 163,93 | 77,50 | 47,27 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб. | 8 | -11 | -162 | -135,80 | -2000 | 1472,73 |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. руб. | 193 | 101 | 66 | 52,28 | 34,16 | 65,35 |
| Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб. | -116 | -61 | -95 | 52,63 | 81,97 | 155,74 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 77 | 40 | -29 | 51,75 | -37,52 | -72,50 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 77 | 40 | -29 | 51,75 | -37,52 | -72,50 |
| Затраты на рубль реализованной продукции, руб./руб. | 0,992 | 1,009 | 1,165 | 101,69 | 117,51 | 115,56 |
| Рентабельность (убыточность) реализованной продукции, % | 0,81 | -0,85 | -14,20 | -1,66 | -15,01 | -13,35 |
| Рентабельность (убыточность) продаж, % | 0,81 | -0,86 | -16,55 | -1,66 | -17,35 | -15,69 |

Себестоимость реализованной продукции с учетом действующей практики отнесения затрат в запасах на себестоимость выросла в 2020 г. относительно 2018 г. на 18,95 % и снизилась по сравнению с 2019 г. на 8,10 %, что обусловлено в определенной мере снижением объемов продаж. Сложившаяся динамика выручки от реализации и затрат определили снижение прибыли и рост убытков. Затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2020 г. составили 1,165 р., что определяет убыточную производственно-сбытовую деятельность и составляет 115,56 % к уровню 2019 года. Увеличение показателя отмечено уже в 2019 г. - прирост 1,69% относительно уровня 2018 г. Отмечен опережающее снижение реализованной продукции по сравнению с темпами изменения себестоимости реализованной продукции, что соответствует тенденции увеличения затрат на 1 рубль реализованной продукции в рассматриваемом временном интервале.

Относительно 2018 г. прирост в 2019–2020 гг. соответственно составил 1,69; 17,51 %. Затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2020 г. составили 1,165 р. и выросли по сравнению с 2019 г. на 0,157 р. или на 15,56 %. Убыток от продаж, убыток до налогообложения и чистый убыток в 2020 г. составили соответственно -162; -29; -29 тыс. р. В 2020 г. предприятием получена прибыль от текущей деятельности в размере 66 тыс. р., размер которой ниже суммы прибыли 2019 г. на 34,65 %. Аналогичная ситуация просматривается по остальным позициям прибыли (убытка). Отмечен рост в динамике убытка до налогообложения, о чем свидетельствует отрицательное значение темпа изменения за 2019–2020 гг. соответственно -72,50 % (убыток 2020 г. составил 72,5 % прибыли 2019 г.).

В целом, полученные результаты свидетельствуют об убыточной производственно-финансовой деятельности ОАО «Авангард» в 2020 г.: аналитические данные характеризуют спад объемов производства и продаж в динамике. Наибольшее снижение приходится на 2020 г. и далее падение объемных показателей. Маржинальная прибыль (маржа) не справилась с покрытием накладных расходов и обеспечила значительные убытки по операционной деятельности, которые были отягощены финансовыми результатами от инвестиционной и финансовой деятельности.

В результате предприятие не обеспечило регламент выплат заработной платы и финансирования операционной, финансовой и инвестиционной деятельности ОАО «Авангард».

В соответствии с полученным убытком от реализации в 2019–2020 гг. установлена отрицательная рентабельность (убыточность) реализованной продукции и продаж: в 2020 г. соответственно -14,20 и -16,55 %. В динамике определен значительный прирост убыточности рассматриваемых показателей.

Анализ информации табл. 5 показывает, что рентабельность продукции практически по всем рассматриваемым ассортиментным позициям продукции растениеводства в динамике значительно снизилась в результате более низких темпов уменьшения себестоимости продукции относительно темпов снижения выручки.

Продукция животноводства реализуется со значительным убытком, что соответствует отрицательной рентабельности и ее росту в динамике. Данная ситуация определена оптимизацией основного стада (уменьшением поголовья крупного рогатого скота) и продажей мясокомбинатам КРС с низким уровнем качества (упитанности и других характеристик).

Таблица 5. Анализ динамики рентабельности отдельных видов продукции

| Показатель | Выручка от реализации, тыс. руб. | | Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | | Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб. | | Рентабельность продаж, % | | |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|--------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|---------|--------------------------|---------|-----------|
| | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. | 2020 г. | изменение |
| Продукция растениеводства | 531,60 | 109,00 | 428,10 | 92,00 | 103,50 | 17,00 | 19,47 | 15,60 | -3,87 |
| Культуры зерновые (озимые и яровые) без кукурузы, в том числе: | 326,60 | 105,00 | 246,50 | 89,00 | 80,10 | 16,00 | 24,53 | 15,24 | -9,29 |
| пшеница | 44 | 0 | 29,7 | 0 | 14,3 | 0 | 32,50 | – | – |
| рожь | 47 | 16 | 39,9 | 14 | 7,1 | 2 | 15,11 | 12,50 | -2,61 |
| тритикале | 69,4 | 42 | 50,4 | 38 | 19 | 4 | 27,38 | 9,52 | -17,86 |
| ячмень | 82,6 | 24 | 58,1 | 19 | 24,5 | 5 | 29,66 | 20,83 | -8,83 |
| овес | 83,6 | 23 | 68,4 | 18 | 15,2 | 5 | 18,18 | 21,74 | 3,56 |
| Рапс | 2,8 | 31 | 2,2 | 29 | 0,6 | 2 | 21,43 | 6,45 | -14,98 |
| Продукция выращивания животных (КРС в живом весе) | 205,90 | 192,00 | 387,40 | 494,00 | -181,50 | -302,00 | -88,15 | -157,29 | -69,14 |
| Молоко | 517,6 | 500 | 458,2 | 462 | 59,4 | 38 | 11,48 | 7,60 | -3,88 |

Таким образом, на протяжении рассматриваемого периода отмечается отрицательная тенденция по прибыли и рентабельности продаж, что свидетельствует о дестабилизации финансового положения предприятия. По итогам 2019–2020 гг. имеет место отрицательный финансовый результат по чистой прибыли, что обусловлено рядом причин, в том числе полученными убытками по основному виду деятельности в результате отрицательного дефлятора цен на продукцию предприятия и покупные материалы. Для реализации антикризисных мер предприятию рекомендована работа по снижению затрат на производство и реализацию продукции при одновременном использовании инструментария операционного и финансового левириджа. Нарастание маржинальной прибыли и одновременно сокращение постоянных расходов в себестоимости единицы продукции в соответствии с регламентом сокращения наиболее емких материальных и трудовых затрат. В данном контексте предусмотрено максимальное использование производственного потенциала, технических возможностей ОАО «Авангард» на базе инноваций.

Решение поставленных антикризисных задач рекомендовано за счет мероприятий: совершенствования системы управления организацией, в том числе системы труда, роста производительности труда; разработки системы наиболее эффективного использования ресурсного потенциала предприятия, в частности оптимизация посевных площадей в разрезе основной продукции растениеводства (табл. 6).

Таблица 6. Прогноз структуры посевных площадей

| Сельскохозяйственные культуры | Площадь пашни под культурами, га | | | Структура посевных площадей, % | | |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|-----------|--------------------------------|---------|-----------|
| | 2021 г. | 2022 г. | изменение | 2021 г. | 2022 г. | изменение |
| Рожь | 300 | 300 | 0 | 35,29 | 28,20 | -7,10 |
| Тритикале | 0 | 69 | 69 | 0,00 | 6,48 | 6,48 |
| Ячмень | 150 | 320 | 170 | 17,65 | 30,08 | 12,43 |
| Овес | 200 | 190 | -10 | 23,53 | 17,86 | -5,67 |
| Рапс | 50 | 135 | 85 | 5,88 | 12,69 | 6,81 |
| Зернобобовые культуры (овощи бобовые сушеные лущеные) | 150 | 50 | -100 | 17,65 | 4,70 | -12,95 |
| Итого | 850 | 1064 | 214 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |

Предусмотрены прирост пахотных земель на 25,18 %, а также их реструктуризация. Предусмотрено увеличение удельного веса посевных площадей тритикале на 6,48 процентных пунктов, ячменя – на 12,43 процентных пунктов, рапса – на 6,81 процентных пунктов за счет сокращения посевов ржи, овса, зернобобовых культур. Оптимизация посевных площадей в разрезе основной продукции растениеводства произведена по критериям плодородия земель и урожайности культур.

Заключение

В системе антикризисного управления для стабилизации финансового положения предприятия рекомендовано разработать внутреннюю стратегию развития, ориентированную на восстановление платежеспособности по направлениям: рост продуктивности животных и повышение качества молока; увеличение объемов производства и реализации продукции растениеводства и животноводства; производство продукции высокого качества и соответствующее повышение цен с учетом оптимизации структуры рынков сбыта; снижение трудоемкости продукции.

В качестве приоритетных мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной хозяйственной деятельности ОАО «Авангард», определены следующие: оп-

тимизация производственных процессов в разрезе отдельных видов продукции и экономия затрат, в том числе совершенствование технологических процессов растениеводства и животноводства; использование прогрессивных технологий выращивания и содержания молодняка КРС; энерго и ресурсосбережение; снижение затрат на производство; совершенствования сбытовой политики с использованием инструментария комплекса; совершенствование стратегии ценообразования (акцент на стратегию продаж молока, КРС молочного направления); ликвидация дебиторской задолженности; оптимизация сельскохозяйственных угодий, посевных площадей.

Для оптимизации процесса производства продукции растениеводства, сокращения перевозок и оптимизации сельскохозяйственных угодий (площадей) необходимы: реструктуризация пахотных земель относительно продукции высокого качества, имеющей наибольшую цену рекомендовано увеличение посевной площади под ячмень, тритикале, рапс за счет сокращения посевов ржи, зернобобовых); внесение оптимальных доз минеральных удобрений на гектар посевной площади; внедрение интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур на всей площади сева; обеспечение качественного сортового и видового состава зерновых и зернобобовых культур, имеющих высокую кормовую ценность; рациональное использование техники для выполнения сельскохозяйственных работ в оптимальные сроки; применение интегрированной системы защиты растений от болезней и вредителей, а также посевов от сорняков.

Оптимизация животноводческой деятельности, в т.ч. осуществление эффективной работы со стадом, включая: сокращение непроизводительного выбытия молодняка; повышение технологических среднесуточных привесов; сокращение выбраковки коров основного стада; ввод в основное стадо только наиболее продуктивных первотелок, обновление поголовья стада; увеличение сроков хозяйственного использования коров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кундиус, В. А. Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве / В. А. Кундиус, О. В. Сергиенко // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2021. – №2. – С. 204–212.
2. Белоусов, В. А. Совершенствование информационного обеспечения антикризисного управления деятельностью предприятий / В. А. Белоусов, В. Н. Гончаров // E-Management. – 2019. – №1. – С. 52–59.
3. Малахова, Ю. В. Система антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях / Ю. В. Малахова, А. Е. Малахов // Продовольственная политика и безопасность. Том 3. – 2016. – № 4. – С. 233–242.