

УДК 338.43

**ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ  
КРИЗИСА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

© 2017

**Салова Любовь Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
(69000, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: lstar24@yandex.ru)

**Аннотация.** Статья посвящена развитию подхода и адаптации существующих общих методов управления финансовой устойчивостью к деятельности сельскохозяйственного предприятия в условиях его кризисного финансового состояния. Проведенное исследование публикаций по теме исследования показало, что вопросы управления финансовой устойчивостью в контексте кризисного финансового состояния хозяйствующего субъекта практически не охвачены, т.к. в этом случае хозяйствующий субъект уже требует реализации методов антикризисного управления. Таким образом, наступает некая переходная грань между использованием методов управления финансовой устойчивостью и методов антикризисного управления при критическом (предбанкротном) состоянии хозяйствующего субъекта, для которого риски потери финансовой устойчивости уже фактически реализовались. Здесь как раз и происходит переход от принятия управленческих решений на основе критериев обеспечения долгосрочных стратегических целей предприятия, максимизация прибыли и др., к принятию решений на основе критериев максимизации денежного потока, экономии денежных средств, в т.ч. с учетом реализации мер, не логичных с точки зрения обычного управления. Данный момент также является важным с точки зрения развития практики управления, поскольку каждый собственник бизнеса (актива), даже в случае достижения критического финансового состояния хозяйствующего субъекта, имеет цель не допустить потерю актива. Изучение научных публикаций по управлению финансовой устойчивостью и антикризисному управлению в сельском хозяйстве показало, что их число крайне ограничено, при том, что отрасль сельского хозяйства продолжает находиться в крайне сложном состоянии, с множеством накопленных за прошлые годы проблем, даже несмотря на проводимую в последние годы политику импортозамещения. Это формирует запрос на продолжение работы по наполнению базы знаний новыми разработками и подходами по преодолению кризисных тенденций, как в целом в отрасли, так и на отдельных хозяйствах, поскольку это напрямую связано с сохранением и развитием сельскохозяйственных товаропроизводителей, человеческого капитала, закреплением населения и развитием села, продовольственной безопасностью и проч. Несмотря на наличие достаточно широкого спектра учебной литературы, практика управления требует адаптации базовых теоретических методов под отраслевую специфику каждого хозяйствующего субъекта, что и обусловило актуальность данного исследования.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, финансовая устойчивость, антикризисное управление, финансовое состояние, информационная система, принятие управленческих решений, денежные потоки, капитал, источники финансирования, сельскохозяйственное предприятие

**ACHIEVING FINANCIAL STABILITY IN THE CONDITIONS OF OVERCOMING THE CRISIS  
FOR THE AGRICULTURAL ENTERPRISE**

© 2017

**Salova Lyubov Vladimirovna**, candidate of economic sciences, associate professor of management  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
(69000, Russia, Vladivostok, Gogolya street, 41, e-mail: lstar24@yandex.ru)

**Abstract.** The article is devoted to the development of the approach and adaptation of the existing General methods of management of financial stability of activities of agricultural enterprises in conditions of crisis financial condition. The study of publications on the topic of the research showed that the management of financial sustainability in the context of the crisis of the financial condition of the entity and poorly covered, because in this case the entity already requires implementation of the methods of crisis management. Therefore, there comes a transitional line between using methods of management of financial stability and methods of crisis management during a critical (pre-bankruptcy) state of the entity for which the risks of loss of financial stability has in fact been realized. Here there is a transition from management decisions on the basis of criteria ensuring the long-term strategic goals of the enterprise, profit maximization, etc., to make decisions based on the criteria of maximizing cash flow, saving money, including taking into account the implementation of measures, it is not logical from the point of view of normal administration. This point is also important from the point of view of the development of management practices, because each owner of the business (asset), even in case of reaching the critical financial status of a business entity, has the purpose to prevent the loss of the asset. Studying scientific publications on the management of financial stability and crisis management in agriculture showed that their number is extremely limited, despite the fact that agriculture continues to be an extremely complex condition, with many accumulated over the past years problems, even despite in recent years a policy of import substitution. This creates a demand for further work to fill the knowledge base with new developments and approaches for overcoming crisis tendencies in the whole industry and on individual farms, since it is directly connected with the preservation and development of agricultural producers, human capital, consolidation of population and development in rural areas, food security, and so on. Despite the presence of a sufficiently broad spectrum of academic literature, management practice requires an adaptation of the basic theoretical methods under the specificities of each economic entity, which determined the relevance of this study.

**Keywords:** financial management, financial stability, crisis management, financial position, information system, management decisions, cash flows, capital, sources of financing, agricultural enterprise

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Финансовая устойчивость хозяйствующего субъекта, как понятие, в современных исследованиях рассматривается в своем большинстве с точки зрения ее соответствия одному из традиционных условно выделяемых типов устойчивости. При этом вопросы управления финансовой устойчивостью в контексте кризисного финансового состояния хозяйствующего субъекта практически не охвачены, т.к. в этом случае хозяйствующий

субъект уже требует реализации методов антикризисного управления. Таким образом, наступает некая переходная грань между использованием методов управления финансовой устойчивостью и методов антикризисного управления при критическом (предбанкротном) состоянии хозяйствующего субъекта, для которого риски потери финансовой устойчивости уже фактически реализовались. Здесь как раз и происходит переход от принятия управленческих решений на основе критериев обеспечения долгосрочных стратегических целей предприятия,

максимизация прибыли и др., к принятию решений на основе критериев максимизации денежного потока, экономии денежных средств, в т.ч. с учетом реализации мер, не логичных с точки зрения обычного управления.

Данный момент также является важным с точки зрения развития практики управления, поскольку каждый собственник бизнеса (актива), даже в случае достижения критического финансового состояния хозяйствующего субъекта, имеет цель не допустить потерю актива. Несмотря на наличие достаточно широкого спектра учебной литературы, практика управления требует адаптации базовых теоретических методов под отраслевую специфику каждого хозяйствующего субъекта. Следует отметить, что отрасли сельского хозяйства сегодня уделяется достаточно пристальное внимание государства и реализуются меры государственной поддержки [1].

При этом с учетом накопленных отраслевых системных проблем, их практическое решение как раз находится в систематизации лучшего опыта по адаптации научного знания к практике конкретных предприятий и его передаче в профессиональную управленческую сферу [2].

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы.*

Изучение научных публикаций, размещенных в свободном доступе, в т.ч. Научной электронной библиотеке eLibrary.ru показало, что проблемам управления финансовой устойчивостью предприятий посвящено достаточно много работ учебного, научного и прикладного характера. Изучение их общего содержания позволило отметить следующие актуальные вопросы, которым посвящены данные публикации:

- общие теоретические основы и раскрытие понятия финансового потенциала предприятия и финансовой устойчивости, как элемента данного понятия [3];

- методологический инструментарий по проведению анализа и оценки финансовой устойчивости предприятия [4,5,6];

- теоретико-методические основы, как в области управления финансовой устойчивостью предприятия в целом, так и отдельными элементами его имущественного комплекса: активами, дебиторской и кредиторской задолженностью, денежными средствами и проч. для решения задач повышения финансовой устойчивости предприятия [7,8].

- подходы по управлению рисками предприятия для целей обеспечения его финансовой устойчивости [9,10,11].

На основе изучения инструментария анализа финансовой устойчивости, приведенного в учебных изданиях [12,13,14], можно выделить следующие основные методы: 1) коэффициентный метод; 2) анализ величины и структуры капитала предприятия; 3) метод рейтинговой оценки; 4) анализ движения денежных средств. Исследованию первых трех методов посвящено много исследований и учебных изданий. По сути, эти методы являются базовыми в арсенале методологии и практики финансового менеджмента.

При этом использованию анализа денежных потоков отведено не так много исследований. Сложность этого метода заключается в том, что базовые методы основываются на финансовой отчетности компании, которая в большинстве своем так или иначе подлежит раскрытию (публичные компании раскрывают отчетность в обязательном порядке), а раскрытие информации по движению денежных средств не является обязательным.

При этом денежные средства представляют собой самый важный и самый ограниченный ресурс. Их достаточность в нужный период времени позволяет не допускать кассовых разрывов, в случае их недостаточности собственных денежных средств, предприятие вынуждено привлекать заемные средства, что как раз и отражает-

ся на изменении структуры источников финансирования имущественного комплекса, а, следовательно, характеризует уровень финансовой устойчивости предприятия. В настоящее время финансовую устойчивость предприятия можно оценить на основе прямого и косвенного метода анализа движения денежных средств, что дает информацию по потенциале снижения доли заемных средств в источниках финансирования имущественного комплекса [15].

Изучение научных публикаций по управлению финансовой устойчивостью и антикризисному управлению в сельском хозяйстве показало, что их число крайне ограничено [16, 17,18,19], при том, что отрасль сельского хозяйства продолжает находиться в крайне сложном состоянии, с множеством накопленных за прошлые годы проблем, даже несмотря на проводимую в последние годы политику импортозамещения. Это формирует запрос на продолжение работы по наполнению базы знаний новыми наработками и подходами по преодолению кризисных тенденций, как в целом в отрасли, так и на отдельных хозяйствах, поскольку это напрямую связано с сохранением и развитием сельскохозяйственных товаропроизводителей, человеческого капитала, укреплением населения и развитием села, продовольственной безопасностью и проч.

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Цель статьи заключается в развитии подхода и адаптации существующих общих методов управления финансовой устойчивостью к деятельности сельскохозяйственного предприятия в условиях его кризисного финансового состояния. Статья подготовлена на материалах свиноводческого комплекса, расположенного в Хабаровском крае, и осуществляющего полный производственный цикл от выращивания животных до выпуска и реализации мясопродукции.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Для целей раскрытия критериев принятия управленческих решений в процессе управления финансовой устойчивостью предприятия, которое находится в кризисном финансовом состоянии, рассмотрим процесс подготовки и содержание информационной базы для их обоснования.

Для диагностики рисков, присущих сельскохозяйственному предприятию необходимо изучить производственную программу, которая дает информацию для оценки плановой и фактической численности поголовья, производственную (планируемую и нормативную) мощность комплекса, зооветеринарный статус и меры, принимаемые по его поддержанию и повышению, технологию содержания, технические регламенты переработки продукции и др.

Производственная программа формируется на основе производственной мощности свиноводческого комплекса, его загрузки по выращиванию свиней с учетом прогнозируемого спроса на мясопродукцию. В производственной программе заложены основные показатели по движению поголовья в разрезе групп животных, забой и реализации и др. [20]. Рассматриваемый в качестве базы исследования свиноводческий комплекс характеризуется следующими показателями: поголовье – 40,7 тыс. голов (по итогам 2016 года), производственная мощность – 45 тыс. голов.

Для целей анализа финансового состояния используются бухгалтерская отчетность, управленческая отчетность, данные бухгалтерского учета, производственные документы и др.

По итогам 2016 года, рассматриваемый свиноводческий комплекс, как хозяйствующий субъект имеет следующие показатели: выручка от реализации продукции – 600 млн.руб., финансовый результат (убыток) – 275 млн. руб., стоимость чистых активов имеет отрицательное значение (-) 30 млн.руб. По итогам 2016 года сельскохозяйственное предприятие находится в кризисном

состоянии (рисунок 1).

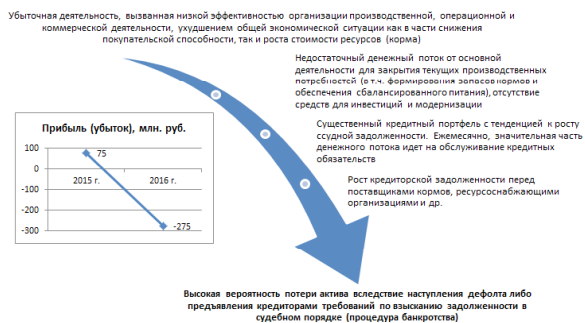


Рисунок 1 – Риски, влияющие на финансовую устойчивость сельскохозяйственного предприятия

По итогам оценки рисков, присущих рассматриваемому предприятию, установлено, что предприятие вследствие сокращения спроса из-за снижения покупательской способности потребителей утратило часть рыночной доли, конкурентоспособность выпускаемой продукции снизилась по причине несоблюдения сбалансированного питания, что повлекло сокращения привесов и снижение качества мяса. Прогрессирующий рост себестоимости по причине существенного удорожания кормов оказал существенное влияние на получение убытков, и, как следствие дефицит средств и возникновение кассовых разрывов. По итогам 2016 года перед собственником пакета акций встала реальная угроза потери актива с уставным капиталом 330 млн. руб.

Рассмотрим, какие методы, предлагаемые в учебной и научной литературе по управлению финансовой устойчивостью [21, 22, 23], можно было реализовать (и какие были реализованы) и целесообразность их применения в условиях, когда предприятие находится в кризисном состоянии.

1. Использование коэффициентного метода, предусматривающего расчет показателей ликвидности и платежеспособности, рентабельности и кредитоспособности показало, что данный метод лишь подтверждал критическое финансовое состояние. При убыточности и дефицита средств, в основном все показатели имеют отрицательные значения, и, соответственно, их расчет лишь подтверждает техническую возможность использования этого метода, но не дает ответы на вопросы текущего функционирования и покрытия дефицита.

2. Использование анализа величины и структуры капитала позволило оценить имущественный комплекс и источники его финансирования. Очевидно, что когда размер собственного капитала имеет отрицательное значение, то деятельность хозяйствующего субъекта финансируется в основном за счет заемных средств. Для исследуемого предприятия существенным риском явилось то, что уже существующий кредитный портфель по ранее заключенным кредитным договорам не позволял привлекать новые кредиты. Более того в этот же период реализовался еще и риск, выраженный в том, что кредитные организации отказали в установлении лимита кредитования предприятия по причине убыточности деятельности и высокому уровню обязательств.

Решение проблемы покрытия дефицита оборотных средств осуществлялось за счет привлечения займов у дружественных компаний. В течение I полугодия 2017 года через привлечение займов было замещено порядка 200 млн. руб. (более 70% кредитного портфеля) при безусловном выполнении обязательств по гашению ранее привлеченных кредитов, что не позволило допустить риск дефолта. Также в рамках метода начата процедура по проведению дополнительной эмиссии акций в пользу существующего собственника на сумму 140 млн. руб., что в итоге позволит улучшить структуру источников финансирования.

Также в начале 2017 года у предприятия возник ряд сложностей в работе с кредиторами – поставщиками кормов, а также ресурсоснабжающими организациями (вода, тепло, газ, электроэнергия). Выход частично был найден в проведении работы по реструктуризации долгов, что в итоге некоторым образом сбалансировало ежемесячный денежный поток. Тем не менее, кредиторы, в том числе фискальные органы в течение 2016 года и в начале 2017 года активно проводили работу по взысканию задолженности в судебном порядке, что отразилось в периодической блокировке расчетного счета, списания средств со счета для оплаты исполнительных листов и исполнения картотеки.

Из-за накопленной задолженности по налогам и взносам, в 2016 году предприятие утратило право на получение государственных субсидий на компенсацию расходов по уплате процентов, по уплате страховых премий, на поддержку животноводства, что в денежном выражении можно оценить в пределах 30 млн. руб.

Для снятия производственных рисков с конца 2016 года был начат целый комплекс мероприятий по производственной, операционной и коммерческой деятельности (аудит основного свиноплеменного комплекса и племенной фермы, вакцинация, экспертизы производимых кормов и выпускаемой продукции, инвентаризация основных средств и запасов, анализ ценообразования, оптимизация численности и затрат, расширение рынков сбыта и проч.). Тем не менее, с учетом того, что производственный цикл в свиноводстве составляет 7-8 месяцев, то для перелома кризисной ситуации необходимо прохождение не менее 2-3 циклов, т.е. порядка 2 лет.

Таким образом, метод анализа величины и структуры капитала позволил сформировать большую часть информационной базы для подготовки и обоснования управленческих решений в области краткосрочной финансовой и кредитной политики для исследуемого предприятия.

3. Метод рейтинговых оценок предполагает присвоение исследуемому предприятию рейтинга финансовой устойчивости, либо кредитоспособности. В условиях кризисного финансового состояния, очевидно, что данный метод позволяет только технически выполнить расчет такого рейтинга, но ответ, полученный по итогам его расчета и так очевиден. Это косвенно подтверждается и тем, что все кредитные организации в итоге отказали в установлении исследуемому предприятию лимита кредитования, в т.ч. на основе расчета такого рейтинга и оценки рисков кредитоспособности потенциального заемщика.

4. Анализ движения денежных средств, как метод управления денежными потоками и платежной дисциплиной, показал свою реализуемость в ходе выполнения мероприятий санации исследуемого предприятия. Для улучшения платежной дисциплины реализована система планирования и контроля поступлений денежных средств и проводимых оплат с учетом приоритетности платежей. Для этого разрабатывается ежемесячный платежный календарь и осуществляется ежедневный контроль его исполнения, выделены центры финансовой ответственности (ЦФО), которые несут ответственность за доходные и расходные статьи бюджета.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

Проведенное исследование показало, что существующие методы управления финансовой устойчивостью с учетом их реализации в условиях кризисного предприятия частично несут лишь технический характер (коэффициентный метод, метод рейтинговых оценок), другие методы (структуры капитала, анализ денежных потоков) требуют адаптации под необходимость принятия управленческих решений. С начала реализации мероприятий по санации исследуемого предприятия даже не завершен один производственный цикл по выращиванию поголовья, при этом, для наступления эффекта по требуется не

менее 2-3 циклов.

Данное исследование по совершенствованию инструментария управления финансовой устойчивостью в условиях преодоления кризиса будет продолжено с учетом анализа полученных промежуточных результатов и уточнения дальнейших мероприятий по оздоровлению сельскохозяйственного предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Борисов А.Н. Комментарий к Федеральному закону от 25 июля 2011 г. N 260-ФЗ «О государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного страхования и о внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» (постатейный) // СПС КонсультантПлюс. 2011.

2. Салов А.Н., Салова Л.В. Региональные особенности работы сельскохозяйственных товаропроизводителей свинины в России // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 7-1. С. 202-206. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38751> (дата обращения: 22.03.2017).

3. Шешукова Т.Г. Учетно-аналитические и контрольные проблемы управления производственными и финансовыми ресурсами предприятия в условиях глобализации экономических процессов // *Вестник Пермского университета*. Серия: Экономика, 2(29). - 2016. с7-31. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26374945> (дата обращения 07.04.2017).

4. Матвиенко М.В. Цели, задачи и основные подходы к управлению финансовой устойчивостью предприятия // *Управление и коммуникации: анализ тенденций и перспективы развития*. Сб. научных статей. Издательство: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева (Чебоксары) – 2016. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26263393> дата обращения 07.04.2017).

5. Ермоленко, И.И. Факторы устойчивости интегрированной корпоративной системы [Электронный ресурс] / И.И. Ермоленко, Г.С. Мерзликина // *Вестник Волгоградского государственного университета*. Серия 3: Экономика. Экология. - 2008. - № 2.

6. Капаназде Г. Д. Оценка финансовой устойчивости: методы и проблемы их применения // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 4 (226). – С. 52.

7. Севастьянов А.В. Оценка экономической устойчивости предприятия / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mtc.ru/w6.nsf> (Дата обращения 30.11.2016).

8. Бурцев А.Л. Анализ финансовой устойчивости организации: теория и сфера применения / А. Л. Бурцев // *Вестник АГТУ*, серия: Экономика. -2010. - № 1. - С. 254-257. Режим доступа <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovoy-ustoychivosti-organizatsii-teoriya-i-sfera-primeneniya> (Дата обращения 01.12.2016)

9. Бекренева, В. А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики: научное издание / В. А. Бекренева. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.

10. Аналитическое моделирование финансового состояния компании: Монография / Е.В. Негашев - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 186 с.

11. Салов А.Н. Управление рисками на основе эффективной страховой защиты бизнеса // *Успехи современного естествознания*. 2015. №1. С. 499-502. URL: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=34925> (дата обращения: 12.05.2017).

12. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 159 с.

13. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учеб. пособие для [студентов вузов], слушателей системы подгот. проф. бухгалтеров и аудиторов / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

14. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для студентов вузов / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 607 с.

15. Малых, Д. Прямой или косвенный: какой метод формирования БДДС выбрать? [Электронный ресурс] URL: <http://cfocafe.co/method-bdds> (дата обращения 19.03.2017)/

16. Марамохина Е.В. Антикризисное управление в сельском хозяйстве в условиях рыночного механизма // *Аэкономика*, 2014. №4 (4). URL: <http://aecomony.ru/science/economy/antikrizisnoeupravlenievsel'skom/> (дата обращения 19.04.2017).

17. Апушкова Т.С. Финансовое оздоровление сельскохозяйственных организаций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Апушкова Татьяна Саналовна; [Место защиты: Волгогр. гос. ун-т]. - Элиста, 2008. - 195 с.

18. Мелихова Л.А. Финансовое оздоровление сельскохозяйственных организаций в России : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Мелихова Лариса Александровна; [Место защиты: Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т]. - Волгоград, 2009. - 185 с.

19. Бочков А.А. Финансовое оздоровление сельскохозяйственных организаций как условие модернизации АПК (на примере Краснодарского края) // *Региональная экономика: теория и практика*. 2008. №30(90). С. 42-49.

20. Салова Л.В. Методы оценки инвестиционной привлекательности сельскохозяйственного предприятия // *Вестник АПК Ставрополя*. 2017. №2(26). С. 229-234.

21. Бердникова Л.Ф., Хохрина Е.В. Методические аспекты оценки финансового состояния организации по данным финансовой отчетности // *Карельский научный журнал*. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 74-78.

22. Совалева Н.А. Управление финансовой устойчивостью хозяйствующего субъекта // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2014. № 3. С. 88-90.

23. Петрова Е.Ю., Филатова Е.В. Актуальность коэффициента метода оценки финансовой устойчивости // *Вестник НГИЭИ*. 2015. № 1 (44). С. 65-68.

*Статья поступила в редакцию 03.08.2017.*

*Статья принята к публикации 25.09.2017.*