

З.А. Ефимова, Г.А. Заломская

**АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ ОАО
«СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «АЛЕКСАНДРОВСКОЕ»
КАК АЛЬТЕРНАТИВА ЕГО ЛИКВИДАЦИИ**

В статье разработанная антикризисная инвестиционная стратегия предприятия проведена с расчетами восстановления его платежеспособности, финансовой устойчивости и экономической эффективности. Стратегия предприятия исследована как альтернатива его ликвидации с выявлением преимуществ антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисная инвестиционная стратегия, управление.

**ANTI-RECESSIONARY STRATEGY JSC AGRICULTURAL ENTERPRISE
ALEKSANDROVSKOYE AS ALTERNATIVE OF ITS ELIMINATION**

The developed anti-recessionary investment strategy of the enterprise is led with calculations of restoration of its solvency, financial stability and economic efficiency. Strategy of the enterprise is investigated as alternative of its elimination with detection of advantages of crisis management.

Key words: anti-recessionary investment strategy, management.

Состояние неустойчивого равновесия предприятия, находящегося в кризисе, обостряет необходимость систематической проработки долгосрочных прогнозов развития ситуации и разработки стабилизирующих управленческих решений. Это выводит на первое место проблему антикризисных стратегий и механизмов обеспечения равновесия в кризисных предприятиях [1].

По своему существу стратегия представляет собой многомерную экономическую категорию, описывающую технологию функционирования предприятия в достижении определенных целей.

Антикризисная стратегия ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» разработана с учетом внешней и внутренней среды.

По результатам анализа внешней среды сформулированы такие возможности как появление новых рынков или сегментов рынка сельскохозяйственной продукции; предоставление субсидий из федерального бюджета; действие Государственной программы развития сельского хозяйства на 2013-2020 гг.; увеличение товарооборота России с Китаем; географическое соседство ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» с административно-территориальными единицами Амурской области, Республикой САХА (Якутия), Хабаровским краем; благоприятный инвестиционный климат.

К угрозам внешней среды отнесены появление новых конкурентов на сельскохозяйственном рынке; возрастающее конкурентное давление; возрастание торга у покупателей сельскохозяйственной продукции; повышение цен у поставщиков зерна, фуража и кормов; наступление чрезвычайных ситуаций (дожди, засуха, наводнения), которые могут повлечь за собой необратимые последствия и многочисленный ущерб.

Решением арбитражного суда Амурской области ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское»» признано несостоятельным (банкротом) и в отношении него введена процедура конкурсного производства [2].

Финансовое положение ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское»» характеризует тот факт, что рост выручки в 2012 г. на 4% обусловлен наращением объемов производства, однако существенное уменьшение в 2013 г. на 2730 тыс. рублей свидетельствует, что объемы производства снизились на 22,3% за счет сокращения работ по основному виду деятельности предприятия.

Убыток от продаж за счет снижения валовой выручки в 2013 г. составил 8348 тыс. руб., что в 1,33 раза больше, чем в 2012 г. По итогам 2013 г. величина чистого убытка, полученного предприятием, составила 6316 тыс. руб. (увеличение по сравнению с 2012 г. составило 0,35 %).

Имеется недостаток по группе наиболее ликвидных активов для погашения самых срочных обязательств, отсутствует возможность погасить кредиторскую задолженность денежными средствами в полном объеме. В 2012 г. объем денежных средств и краткосрочных финансовых вложений уменьшился в 1,3 раза по сравнению с 2011 г., в 2013 г. – в 1,7 раза по сравнению с 2012 г. Имеет место катастрофическая нехватка собственных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений для погашения наиболее срочных обязательств. Четвертое условие, которое характеризует минимальную финансовую устойчивость, также не выполняется и свидетельствует об отсутствии собственного капитала, который можно было бы направить на формирование оборотных активов.

Величина группы постоянных пассивов (- 2128 тыс. рублей, - 8382 тыс. рублей и -14738 тыс. рублей в 2011 г., 2012 г. и 2013 г. соответственно) меньше величины группы труднореализуемых активов (14087 тыс. рублей, 11010 тыс. руб. и 9585 тыс. рублей в 2011 г., 2012 г. и 2013 г. соответственно), что показывает отсутствие достаточного количества собственных оборотных средств. Таким образом, предприятие осуществляло рискованную финансовую политику, используя на формирование долгосрочных вложений во внеоборотные активы часть своих обязательств.

В течение всего периода величина коэффициента абсолютной ликвидности принимала значение ниже нормативного (0,2), практически была равна нулю.

Следовательно, на предприятии отсутствовали наиболее ликвидные оборотные активы в количестве, достаточном для погашения наиболее срочных обязательств и в ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское»» не было возможности закрывать самые срочные обязательства своими наиболее ликвидными активами. Коэффициент критической ликвидности также не соответствовал норме (0,7-0,8), что свидетельствовало о неспособности предприятия расплатиться по своим обязательствам полностью при условии своевременных расчетов с кредиторами. Таким образом, у кредиторов не было уверенности, что долги будут погашены, внеоборотные активы финансировались за счет краткосрочных обязательств. Степень финансового риска – высокая, для осуществления хозяйственной деятельности и погашения краткосрочных обязательств у предприятия не хватало собственных оборотных средств.

Таким образом, ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское»» в течение 2013 г. являлось неплатежеспособным. Причины неплатежеспособности – неправильное использование оборотного капитала (отвлечение средств в дебиторскую задолженность, вложение в сверхплановые запасы и на прочие цели, которые временно не имеют источников финансирования), снижение объемов производства и реализации продукции, повышение ее себестоимости, уменьшение суммы прибыли и как результат – недостаток собственных источников самофинансирования предприятия.

Для анализа финансовой устойчивости исследована одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности в долгосрочной перспективе,

которая связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от внешних кредиторов и инвесторов.

По обеспеченности запасов источниками их формирования ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» испытывало недостаток собственных оборотных средств, было финансово неустойчиво, нестабильно и находилось в большой зависимости от внешних кредиторов (коэффициент концентрации заемного капитала, который в 2013 г. составил 2,01, в 1,86 раза превышал данный показатель в 2011 г.).

Отрицательные значения коэффициента автономии (- 0,08; - 0,53 и - 1,01) связаны с тем, что понесенные предприятием убытки перекрывали собственный капитал, который в результате становился отрицательным, и финансирование деятельности предприятия осуществлялось полностью за счет заемных источников, при этом часть их была утрачена в убытках.

Предприятие не могло вовремя расплатиться со своими кредиторами, оказалось полностью неплатежеспособно, на грани банкротства, так как основной элемент оборотных активов «Запасы» не обеспечен источниками финансирования.

Активы, резервы, обеспечивающие восстановление платежеспособности, не выявлены. Финансовые результаты ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» по состоянию на 01.01.2013 г. следующие:

а) балансовая стоимость активов, принимающих участие в производственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа), составляла 9736 тыс. рублей;

б) балансовая стоимость имущества, которое может быть реализовано для расчетов с кредиторами, а также покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов суммы активов первой и второй групп, – 4861 тыс. рублей.

Предприятие находится в кризисном положении. В 2013 г. оно понесло убытки на 6316 тыс. рублей, увеличилась сумма текущих обязательств перед бюджетом, по оплате труда, по страхованию; выросла доля заемного капитала по сравнению с собственным, увеличилась зависимость предприятия от внешних кредиторов.

Все это свидетельствует о необходимости разработки антикризисной стратегии предприятия, которая позволила бы восстановить его платежеспособность и улучшить его финансовые результаты в долгосрочной перспективе. В числе основных причин, обуславливающих ухудшение общего состояния, выделены:

уменьшение притока инвестиционных ресурсов в отрасли комплекса из внешних источников, объективная и субъективная невозможность привлечения инвесторов, потенциальных совладельцев агробизнеса, сложности в получении кредитов и займов, а также из внутренних источников;

устаревший, полностью самортизировавшийся капитал не позволяет осуществлять амортизационные отчисления, которые также являются важным внутренним источником инвестирования.

К слабым сторонам предприятия отнесены отсутствие стратегических целей, ухудшающаяся конкурентная позиция, отсутствие собственных денежных средств, устаревшее оборудование, высокая себестоимость сельскохозяйственной продукции, недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами, отсутствие маркетинговых исследований, а также просроченная кредиторская задолженность.

К сильным – преимущества в производстве экологически чистой сельскохозяйственной продукции, хорошая репутация у покупателей, универсальное территориальное расположение ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское», наличие договоров с бюджетными организациями, а также с одним из учредителей предприятия.

Актуальность разработки антикризисной инвестиционной стратегии предприятия определили рядом условий. Важнейшим из них является интенсивность изменений факторов внешней инвестиционной среды; высокая динамика основных макроэкономических показателей, связанных с инвестиционной активностью предприятий, темпы научно-технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры инвестиционного рынка.

Антикризисная инвестиционная стратегия разработана в отношении тех пар, которые были выбраны с поля «слабые стороны – угрозы» матрицы SWOT-анализа: привлечение инвестиций может быть затруднено, так как предприятие не формулирует стратегических целей; новая розничная и оптовая сеть может отказаться от закупок сельскохозяйственной продукции ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское», так как его цены выше, чем у конкурентов; производственные линии могут быть не востребованы на предприятии из-за устаревшего оборудования; Правительство РФ может отказать в представлении субсидий из федерального бюджета, так как управленческий персонал не обладает глубиной владения проблем в подготовке соответствующих документов.

Одним из условий, определяющих актуальность разработки антикризисной инвестиционной стратегии предприятия, является предстоящий этап его жизненного цикла.

В настоящий момент ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» находится на стадии спада, была введена процедура конкурсного производства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов, эта процедура длится до настоящего момента.

Еще одним существенным условием, определяющим актуальность разработки антикризисной инвестиционной стратегии, является кардинальное изменение целей операционной деятельности предприятия, связанное с открывающимися такими новыми коммерческими возможностями как производство пастеризованного молока и кефира (жирность – 3,2%), сметаны (жирность – 30%) и полужирного творога (жирность – 9%). Реализация этих целей требует изменения производственного ассортимента, внедрения новых производственных технологий, освоения новых рынков сбыта продукции.

Разрабатывается антикризисная инвестиционная стратегия как система долгосрочных целей инвестиционной деятельности ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское», определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Первый этап разработки антикризисной инвестиционной стратегии определили общим периодом формирования антикризисной инвестиционной стратегии. Антикризисная инвестиционная стратегия для ОАО «СХП «Александровское» охватывает 2014–2016 гг.

Вторым этапом является формулирование миссии предприятия и стратегических целей инвестиционной деятельности. На протяжении всей своей деятельности ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» не формулировало миссию и стратегические цели. Согласно уставу основной целью существования предприятия является производство сельскохозяйственной продукции и получение прибыли в результате его деятельности.

В основе предлагаемой миссии лежит производство только свежих, экологически чистых и натуральных молочных продуктов, соответствующих стандартам качества. Таким образом, миссию сформулировали так: «Производить молочные продукты высокого качества, максимально соответствующие запросам клиентов за счет высоких производственных стандартов, эффективного управления и профессионализма сотрудников».

Основные стратегические цели на 2014–2016 гг.: внедрить новое оборудование по переработке молока; соответствовать стандартам сельскохозяйственной продукции; сохранить и

расширить клиентскую базу; сократить издержки производства; увеличить объем продаж, а, следовательно, чистую прибыль; обучить кадры для работы на новом оборудовании; занять лидирующие позиции на рынке в своем сегменте и обеспечить заданную доходность на инвестированный капитал за счет высокого качества продукции.

Третьим этапом разработки антикризисной инвестиционной стратегии являлось обоснование стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности. Для достижения поставленных стратегических целей прогнозируется расширение ассортимента молочной продукции. Выбор аргументирован тем, что предприятие работает на рынке сельскохозяйственных услуг с 2003 г., имеет опыт работы в области производства обработанного жидкого молока, жидкой сметаны и сливок, имеет необходимые производственные площади для установки мини-завода для переработки молока, специализированное оборудование (обеззараживающая установка для молока, доильные аппараты и др.), сохраняет специалистов по уходу за животными, операторов машинного доения, животноводов, операторов по искусственному осеменению животных, ветеринарного врача и других специалистов.

В связи с этим прогнозируется привлечение денежных средств одного из учредителей предприятия на приобретение мини-завода для переработки молока. Мини-завод для переработки молока предназначен для производства творога, упакованных в пластиковые стаканы сметаны и йогурта, упакованных в полиэтиленовые пакеты пастеризованного молока и кефира. Мини-завод предполагается приобрести у ООО «Упаковочно-машиностроительный холдинг» в г. Воронеж (ул. Кольцовская, д. 56, оф. 61) [3].

Пусконаладочные работы для мини-завода не потребуются, достаточно будет специалистам ознакомиться с руководством по эксплуатации.

Обучение персонала происходит (бесплатно) либо на производственных площадях поставщика перед отгрузкой, либо в момент получения оборудования, либо при проведении пусконаладочных работ на производственных площадях заказчика.

Заключительным этапом в разработке антикризисной инвестиционной стратегии стала оценка ее экономической эффективности. Оценена экономическая эффективность антикризисной инвестиционной стратегии ОАО «Сельскохозяйственное «Александровское» на 2014-2016 гг., рассчитана экономическая эффективность от внедрения нового оборудования – мини-завода для переработки молока БМ-3000.

Так, на приобретение и транспортировку мини-завода для переработки молока БМ-3000 сельскохозяйственному предприятию «Александровское» понадобятся инвестиции в размере 5849200 рублей. Инвестором проекта является учредитель предприятия. Инвестиции используются в течение трех лет, годовая процентная ставка за кредит – 17%.

Доставку оборудования из г. Воронежа в г. Благовещенск осуществит московская транспортная компания ООО «Грузоперевозки». Стоимость доставки – 26 рублей за 1 кг груза. Следовательно, за 3,7 т (общий вес мини-завода для переработки молока БМ-3000) стоимость доставки груза железнодорожным транспортом из г. Воронежа в г. Благовещенск составит 96200 руб. Поезд находится в пути от 15 до 17 суток. От Благовещенска до с. Александровка Зейского района (510 км) оборудование доставят личным транспортом предприятия. Затраты на транспортировку составят 2920 руб. Общие затраты на транспортировку из г. Воронежа в с. Александровка Зейского района – 99120 руб.

Для работы мини-завода для переработки молока БМ-3000 потребуется 4 оператора. Заработная плата каждого – 15000 руб./мес. (всего – 60000 руб.).

Затраты на электроэнергию при цене за 1 кВт/ч. – 5,28 руб. и потребляемой мощности оборудования 150 кВт/день составят 792 руб./день (за месяц – 15840 руб.).

Исходя из расчетов, убыток в первый месяц работы мини-завода для переработки молока БМ-3000 составит 3212560 руб. Это объясняется тем, что затраты на покупку и транспортировку составляют 5948320 руб.

Расчет экономической эффективности дал основания сделать следующие выводы:

чистая текущая стоимость равна 7963350,52 руб. ($NPV > 0$), что означает превышение дисконтированных полученных результатов над произведенными затратами, и поэтому, с финансовой точки зрения, проект следует принять;

инвестиции на приобретение мини-завода для переработки молока БМ-3000 окупятся через 3,71 месяца, что также свидетельствует об экономической эффективности, так как за этот срок доходы, генерируемые инвестициями, покроют затраты на приобретение и транспортировку мини-завода для переработки молока БМ-3000;

рентабельность проекта (NPV/I) равна 1,34, т.е. на каждый вложенный рубль будет получен 1,34 руб.

На основании полученных расчетных данных проект по приобретению мини-завода для переработки молока БМ-3000 следует принять.

Реализация разработанной антикризисной инвестиционной стратегии (как альтернатива ликвидации ОАО «СХП «Александровское») позволит предотвратить нависшую угрозу несостоятельности (банкротства), восстановить его платежеспособность и финансовую устойчивость.

По итогам анализируемого периода чистая текущая стоимость ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» составит 7963350,52 руб. Положительное значение чистой текущей стоимости свидетельствует, что за 2014–2016 гг. дисконтированные денежные поступления превысят дисконтированную сумму капитальных вложений на приобретение мини-завода для переработки молока и тем самым обеспечат увеличение ценности ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское».

В условиях, если бы руководство и специалисты ОАО «Сельскохозяйственное предприятие «Александровское» приняли в 2011 г. решение о разработке антикризисной инвестиционной стратегии, акционерное общество стало бы и платежеспособным и прибыльным. И антикризисная инвестиционная стратегия позволила бы заблаговременно адаптировать инвестиционную деятельность предприятия к предстоящим кардинальным изменениям возможностей ее экономического развития.

1. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2011. – 504 с.

2. Решение арбитражного суда Амурской области № А04-7146/2012 от 09.04.2012 г.

3. Упаковочно-машиностроительный холдинг [Официальный сайт]. URL: <http://upakovochno-mashinos.ru-program.net/p7302839-minizavod-dlya-pererabotki.html> (дата обращения 11.06.14).

4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ.; А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2009. – 925 с.