

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«Белорусско-Российский университет»

Учреждение образования Могилевский государственный университет  
им. А.А. Кулешова

**Л. В. Наркевич, Т. И. Чегерова**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ  
МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В  
КОНТЕКСТЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ  
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**



УДК 338.246.7

ББК 65.290-2

НЗ1

Рецензенты:

*А.Г. Ефименко*, зав. кафедрой «Экономика и организация производства» УО «Могилевский государственный университет продовольствия», д-р экон. наук, доцент

*Н.В. Маковская*, профессор кафедры «Мировая экономика» УО «Белорусский государственный экономический университет», д-р экон. наук, профессор

*А. И. Бондарев*, антикризисный управляющий

**Наркевич Л. В.**

НЗ1 Формирование эффективных механизмов антикризисного управления экономикой сельскохозяйственных предприятий в контексте аналитической поддержки принятия решений: монография / Л.В. Наркевич, Т. И. Чегерова. – Смоленск: Маджента, 2017. – 176 с.

**ISBN 978-5-98156-796-4**

В монографии исследованы теоретико-методологические основы антикризисного управления сельскохозяйственной организацией, механизм его обеспечения; усовершенствованы методологические подходы к антикризисному финансово – экономическому анализу и разработке механизма санации относительно аграрного сектора экономики. Разработаны варианты проекта санации сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» и произведен сравнительный анализ их социально – экономической эффективности.

Монография адресована научным работникам, антикризисным управляющим и специалистам в области управления сельскохозяйственными организациями АПК, преподавателям, аспирантам, магистрантам и студентам экономических вузов и факультетов.

УДК 338.246.7

ББК 65.290-2

© Наркевич Л.В., Чегерова Т. И. 2017

© Оформление текста. Издательство Маджента, 2017

**ISBN 978-5-98156-796-4**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	7
1.1 Антикризисное управление сельскохозяйственной организацией: сущность и механизм реализации.....	7
1.2. Методические подходы к антикризисному финансово – экономическому анализу.....	22
1.3. Санация в системе антикризисного управления.....	36
2. АНАЛИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ И УРОВНЯ БАНКРОТСТВА ОАО «МИЛОСЛАВИЧСКИЙ».....	44
2.1 Организационно – экономическая характеристика ОАО «Милославичский».....	45
2.2. Анализ финансового состояния и платежеспособности ОАО «Милославичский».....	50
2.2.1. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности организации.....	50
2.2.2. Анализ критериев оценки платежеспособности организации.....	52
2.3. Анализ требований кредиторов.....	58
3. АНТИКРИЗИСНЫЙ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОАО «МИЛОСЛАВИЧСКИЙ».....	63
3.1. Анализ динамики производства и реализации продукции растениеводства и животноводства ОАО «Милославичский».....	63
3.2. Анализ основных средств организации.....	72
3.3. Анализ трудовых ресурсов организации.....	77
3.4. Анализ структуры и динамики затрат организации.....	80
3.5. Анализ прибыли и рентабельности организации.....	83
3.6. Анализ безубыточного объема продаж и зоны безопасности организации в системе индикаторов антикризисного управления.....	90
4. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «МИЛОСЛАВИЧСКИЙ».....	104
4.1. Антикризисный механизм санации с сохранением существующего статуса сельскохозяйственной организации.....	104
4.1.1. Программа санации.....	104
4.1.2. Финансовый план санации.....	111
4.2. Антикризисный механизм санации с продажей сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский».....	125
4.2.1. Программа санации.....	125
4.2.2. Производственный план санации.....	133
4.2.3. Финансовый план санации.....	137
5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ САНАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА.....	155
5.1. Эффективность проекта санации с сохранением существующего статуса сельскохозяйственной организации.....	155
5.2. Эффективность проекта санации с продажей сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом.....	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	166
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	168

## 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. 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.

Актуальность темы исследования обусловлена ростом удельного веса убыточных предприятий в АПК Республики Беларусь. По данным Белстата, за январь-август 2016 г. 348 предприятий сельского хозяйства были убыточными (24,4% от общего числа). Сумма чистого убытка составила 175,5 млн. р., увеличившись на 30,5% к аналогичному периоду 2015 г. В 2016 г. доля убыточных организаций в сельском, лесном и рыбном хозяйстве республики составила 24,8 % от общего числа организаций, что на 21,8 п. п. выше уровня 2010 г. и на 7,4 п. п. ниже уровня 2015 г., по Могилевской области данный параметр составил 15,0 %, что соответствует приросту относительно 2010 г. на 11,2 п. п. и уменьшению относительно 2015 г. на 2,5 п. п.[44].

Период 2016 – 2017 гг. отличается значительным ростом убыточных предприятий в аграрном секторе экономики. Практика массового финансового

оздоровления (в том числе через банкротство) предприятий аграрного сектора в Беларуси была введена в 2016 г. В конце 2016 г. Постановлением № 889 были утверждены перечни сельхозорганизаций, подлежащих досудебному оздоровлению, и организаций, которые попадают в процедуру банкротства. В списках - более 400 субъектов хозяйствования. В том числе досудебному оздоровлению подлежат 323 сельхозорганизации, в отношении 102 организаций предусмотрена процедура банкротства. Снижение доходов аграриев в значительной мере связано с низкодоходными контрактами внутри системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [38].

Появление таких списков было предусмотрено указом президента № 253 от 4 июля 2016 г. В категорию сельхозорганизаций на досудебное оздоровление вошли хозяйства, которые до 1 сентября представили бизнес-план, содержащий меры по досудебному оздоровлению, с указанием лиц, на которых возлагается ответственность за его реализацию и персональной ответственности председателя соответствующего исполкома [19].

Тенденция ухудшения финансового состояния сельскохозяйственных организаций не может считаться преодоленной. В связи с этим, актуальным является разработка эффективных механизмов финансового оздоровления несостоятельных, финансово неустойчивых предприятий агропромышленного сектора. Современной теорией не выработано единой системы антикризисного управления сельскохозяйственной организацией, которая отражала бы специфику аграрного производства. 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.

Все это требует всестороннего анализа проблем, связанных с разработкой эффективных механизмов антикризисного управления и соответствующего

аналитического обоснования принимаемых антикризисных мер восстановления платежеспособности предприятия – должника.

Монография написана по результатам научного исследования, проводимого авторами в процедуре банкротства сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский». Целью научного исследования поставлена разработка эффективных механизмов антикризисного управления сельскохозяйственных организаций с учетом специфики сельскохозяйственного производства. Основной задачей исследования рассмотрено формирование теоретических основ и практических рекомендаций по финансовому оздоровлению сельскохозяйственной организации и их апробация в процедуре банкротства ОАО «Милославичский». Разработанный план санации ОАО «Милославичский» прошел экспертизу судебного эксперта Смольского Алексея Петровича с заключением эксперта № 8/2017 от 30 сентября 2017 г. План санации отредактирован с учетом замечаний эксперта. Результаты научного исследования авторов обсуждались на международных научно – исследовательских конференциях.

Разработка теоретико – методологических основ антикризисного управления сельскохозяйственной организацией производилась на базе исследований ученых, посвященных изучению содержания и особенностей антикризисного управления экономическими объектами: А. М. Бекарева, Н. Е. Кондратьевой, С. А. Боробовой, Е. П. Кочеткова, Ю. В. Малаховой, А. Е. Малахова, Г. В. Савицкой, О. И. Тодоровой, Т. А. Мазуренко и др.

В монографии изучены теоретические аспекты антикризисного управления и вынесены на обсуждение важные аспекты формирования и методического обеспечения системы антикризисного управления сельскохозяйственных организаций в условиях кризиса. Разработанные подходы антикризисного управления сельскохозяйственной организацией применены в разработанных вариантах плана санации ОАО «Милославичский»; произведен сравнительный анализ их социально – экономической эффективности.

# 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1. Антикризисное управление сельскохозяйственной организацией: сущность и механизм реализации

Требование обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь, повышения эффективности агропромышленного комплекса, экономического и социального развития сельских территорий обуславливает актуальность разработки теоретических и методических рекомендаций формирования системы антикризисного управления сельскохозяйственных организаций. Предпосылкой формирования системы антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях выступает угроза возникновения кризисных явлений в социально-экономической системе организации.

В числе современных проблем развития сельского хозяйства следует выделить:

- технико-технологическое отставание сельского хозяйства от развитых стран мира, что происходит по причине недостаточного уровня доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей для осуществления модернизации и перехода к инновационному развитию;

- медленные темпы социального развития сельских территорий, невысокая общественная оценка сельскохозяйственного труда, уменьшение занятости сельских жителей при слабом развитии других видов деятельности, низкое ресурсное снабжение на всех уровнях финансирования;

- ограниченный доступ сельскохозяйственных товаропроизводителей к рынку в условиях несовершенства его инфраструктуры, слабого развития кооперации в сфере производства и реализации сельскохозяйственной продукции, возрастающей монополизации торговых сетей.

Основной задачей экономического механизма оздоровления

сельскохозяйственной организации является предупреждение и преодоление кризисной обстановки.

Антикризисное управление сельскохозяйственной организации как сфера деятельности нуждается в разработке новой теоретической концепции, которая могла бы объяснить наблюдаемые на практике факты и явления, а также стать основой для создания новых инструментов и механизмов. Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления это реформирование отечественной экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. В настоящее время существует несколько точек зрения по поводу того, что следует понимать под термином «антикризисное управление»:

- управление фирмой в условиях общего кризиса экономики,
- управление фирмой, в преддверии банкротства,
- деятельность антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства,
- системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Вместо термина «антикризисное управление» в англоязычной литературе используется понятие «кризис-менеджмент». В широком смысле под кризис-менеджментом понимается управление в чрезвычайных ситуациях.

Исходя из критического анализа современного состояния разработки теоретических вопросов антикризисного управления организацией и творческого развития современных достижений различных школ и направлений в теории управления, разработана концепция построения системы антикризисного управления сельскохозяйственной организацией и определены ее составляющие элементы: цель антикризисного управления, объекты и субъекты, функции (составляющие) антикризисного процесса и его функциональные подсистемы, методология и принципы осуществления, основные требования (ограничения), отраслевые особенности, методология

оценки эффективности внедрения.

Опыт развития аграрного сектора экономики в странах с развитой рыночной экономикой, в Российской Федерации и Республике Беларусь показывает, что в современных условиях особую актуальность приобретает организация антикризисного управления. Анализируя разнообразные взгляды на сущность антикризисного управления, можно выделить несколько вариантов определения экономического содержания категории антикризисного управления. Ряд ученых О. Ю. Патласов, Н. Е. Захарова, Н.А. Герасименко, Н. А. Антипенко считают, что антикризисное управление – это система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики [45, 23, 14, 8].

Антикризисное управление с позиций Э.М. Короткова, В. А. Лелетко, Л. В. Цивилевой, Н. Никитиной, С. С. Кураксиной представляет собой управление, в котором присутствуют предвидение опасности кризиса, анализ его предпосылок, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование факторов для последующего развития [27, 54, 43, 31].

В данном случае антикризисное управление нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений, обеспечение стабильности организации, успешного хозяйствования с ориентацией на расширенное воспроизводство.

Ученые А. И. Кулик, Ю. Ю. Давыдова 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 [30, 17].

В своих работах Грязнова А. Г. утверждает, что «антикризисный менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер,

позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [16].

Антикризисное управление сельскохозяйственной организацией предусматривает формирование такой системы управления, которая обеспечивает ее эффективную работу при определенном уровне риска. 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 приспособить 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.

Антикризисное управление в сельскохозяйственных организациях выступает необходимой мерой для выхода из кризиса, который, в свою очередь, возникает по многим причинам. Специфические черты проявления риска в аграрной сфере обусловлены особенностями аграрного производства. Среди отраслей АПК наибольшей специфичностью обладает сельскохозяйственное производство, особенно в земледелии. Отличительные черты его обусловлены своеобразием сельского хозяйства, технологическими, экономическими и организационными особенностями, которые оказывают существенное влияние на кругооборот производственных ресурсов. В связи с этим возникают сложности в формировании инвестиционных и оборотных средств по источникам финансирования, так как данный процесс

неопределенный и вероятный [10]. Наиболее значимыми рисками возникновения кризисов в сельскохозяйственных организациях являются уровень и качество правового регулирования сельскохозяйственного производства, земля и природно-климатические условия, структура посевных площадей, уровень фондовооруженности производства, севообороты и технология возделывания культур, неспособность поддерживать собственную конкурентоспособность.

Сущность антикризисного управления предприятиями АПК и сельскохозяйственной организацией освещена недостаточно. Р. Н. Деникаева, С. А. Боробова определяют антикризисное управление предприятием АПК как систему и совокупность способов по опережению и предотвращению неплатежеспособности и банкротства сельскохозяйственных предприятий [18, 13]. Однако банкротство и наличие кризиса в сельскохозяйственных организациях понятия не равнозначные. Банкротство не всегда рассматривается как крах и отсутствие перспективы развития сельскохозяйственной организации, а это еще и восстановление бизнеса на основе эффективного антикризисного управления, включающего процедуры банкротства с приходом более эффективного собственника. Поэтому экономическое содержание антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях рассмотрено как системное управление, способное удерживать функционирование организации в режиме выживания в необходимый период и выводить ее из кризисного состояния с минимальными потерями для сельского хозяйства.

Основой организации антикризисного управления сельскохозяйственной организацией выступают следующие принципы: готовность к возможному нарушению финансового равновесия организации; ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия; срочность реагирования на кризисные явления; адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию; полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния, выбор эффективных форм санации организации.

Система антикризисного управления сельскохозяйственной организацией включает совокупность взаимосвязанных элементов: целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических инструментов. Исходным пунктом формирования системы антикризисного управления выступает определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате ее функционирования сельскохозяйственной организации. Система антикризисного управления ориентирована на снижение рисков банкротства сельскохозяйственной организации. Содержание антикризисного управления определяется глубиной кризисных процессов и их последствий в сельскохозяйственной организации.

Система антикризисного управления направлена на предотвращение банкротства предприятия и его социальных последствий; проведение санационных мероприятий; ликвидацию неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятий. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы, предполагаемые и реальные факторы кризиса. Объектом антикризисного управления выступают экономические кризисы. Важнейшим элементом антикризисного управления является принятие решений с целью преодоления и предотвращения кризиса в организации.

Антикризисные меры, принимаемые при угрозе банкротства предприятия, включают в себя следующие категории: предупредительные меры; экстренные меры (внутрисистемные и внесистемные); последующие меры. Антикризисные мероприятия по степени актуальности могут быть представлены в следующей последовательности: снижение себестоимости (экономия затрат); реорганизация управленческих структур; маркетинговые программы; новые методы работы с кадрами; создание дочерних предприятий; финансирование реструктуризации за счет собственных средств; диверсификация; финансовое планирование; реструктуризация задолженности; реструктуризация сельскохозяйственной организации; инновационное развитие сельскохозяйственного производства [21].

Важнейшим элементом устойчивого развития организации выступает ее финансовая устойчивость. Зачастую причинами кризиса и нередко банкротства большинства организаций являются недостаточность источников финансирования и отсутствие у них необходимого количества капитала и активов для преодоления кризисных ситуаций или выплаты своих обязательств [53]. Данные упущения влекут за собой нарушение финансовой устойчивости и, как следствие, конкурентоспособности, когда сельскохозяйственная организация не может функционировать бесперебойно и развиваться в условиях нестабильной внешней среды, а также вкладывать дополнительные средства для разработки и совершенствования своих продуктов (услуг), чтобы не уступать конкурентам. Урожайность культур при всех условиях по обеспечению устойчивости производства колеблется и влияет на объемы определенных видов продукции с различной степенью ее рентабельности [15]. Специфичность данной отрасли определяется и такой особенностью ее производства, как значительный удельный вес внутреннего оборота продукции: существенная часть конечного продукта (корма и семена) используются не для реализации, а как исходный материал для начала следующей стадии кругооборота.

Произведенная сельскохозяйственными товаропроизводителями часть готовой продукции используется для продолжения процесса производства, не вступает в стадию реализации в виде товарной продукции

Антикризисное управление строится с учетом вероятности возникновения кризисной ситуации, включает комплекс мер по прогнозированию вероятности кризисных явлений, своевременному их предотвращению, снижению негативных последствий и использованию кризисных факторов для дальнейшего развития социально-экономической системы. Особенности сельскохозяйственного производства влияют на систему антикризисного управления организаций. Антикризисное управление в сельском хозяйстве имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой отрасли, основные из них [34]:

- влияние на процесс производства природно-климатических условий: урожайность сельскохозяйственных культур зависит не только от применяемой

технологии, но и от плодородия почвы и погодных условий; неблагоприятные погодные условия могут стать причиной кризисных явлений в сельскохозяйственной организации; угрозу могут представлять и другие процессы, например эрозия почв, эпизоотии животных, стремительное размножение вредителей сельскохозяйственных культур и т. д.

- территориальная рассредоточенность производства, создающая значительные логистические риски, связанные с транспортировкой сырья, материалов, готовой продукции; к территориальному фактору также отнесена удаленность многих сельскохозяйственных товаропроизводителей от крупных населенных пунктов, создающая проблемы с информационными коммуникациями и привлечением трудовых ресурсов;

- слабая товарная дифференциация сельскохозяйственной продукции: относительная однородность сельскохозяйственной продукции ослабляет конкурентные возможности производителя, часто приводит к ситуации монополии, когда покупатель (перерабатывающее предприятие, торговая сеть) диктует свои условия производителю;

- хроническая нехватка финансовых ресурсов: сельскохозяйственные предприятия рассматриваются как заведомо более слабые финансово в сравнении с хозяйствующими субъектами других отраслей экономики, что затрудняет привлечение кредитов и инвестиций;

- низкий уровень социального развития сельских территорий, а также тот факт, что сельскохозяйственные организации являются единственными крупными работодателями в населенных пунктах, приводит к тому, что организации вынуждены брать на себя более высокие социальные обязательства, что сказывается на рентабельности деятельности и финансовом состоянии сельскохозяйственных организаций;

- продовольственная безопасность является неотъемлемой частью национальной безопасности страны, поэтому государство уделяет более пристальное внимание деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей, оказывая им различную поддержку: в настоящее время

действует Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016 - 2020 годы [7].

Цель антикризисного управления в сельскохозяйственной организации не относится только на получение прибыли. Особенности аграрного производства, выделенные выше, вступают в противоречие с этой целью. Использование в качестве средства производства земли в долгосрочном периоде предполагает сохранение ее плодородия, что требует дополнительных затрат. Выполнение предприятием социальных обязательств перед сельскими жителями также увеличивает расходы. Высокие технологические риски, связанные с природными факторами, требуют создания дополнительных резервов, что снижает оборачиваемость активов и негативно сказывается на финансовых результатах. Ориентация сельскохозяйственного предприятия исключительно на увеличение прибыли (особенно в краткосрочном периоде) негативно сказывается на стабильности его деятельности, ведет к подрыву производственного потенциала и в конечном итоге увеличивает вероятность возникновения кризисных ситуаций. Исходя из этого, основной целью антикризисного управления в сельскохозяйственной организации должно быть не обеспечение высокой и постоянной прибыльности, а обеспечение сохранности, непрерывности функционирования и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Финансовая подсистема системы антикризисного управления решает следующие задачи:

- обеспечение платежеспособности сельскохозяйственной организации: именно неплатежеспособность организации является основным формальным признаком кризиса в организации и может стать причиной прекращения ее существования в дальнейшем в результате процедуры банкротства. Даже кратковременные нарушения сроков платежей предприятием являются крайне негативным сигналом кредиторам, ведущим к потере их доверия и ухудшению условий сотрудничества. Сезонность производства и продажи сельскохозяйственной продукции ведет к столь же выраженной сезонности денежных потоков, в результате чего даже финансово благополучные

организации сталкиваются с проблемой кассовых разрывов (временной нехватки денежных средств для погашения обязательств). Выходом из такой ситуации является тщательное планирование денежных потоков по периодам; инструментом такого планирования выступает бюджетирование [36];

- обеспечение деятельности организации финансовыми ресурсами в полном объеме и с минимальной стоимостью [50]: основу финансирования составляют собственные средства. В максимальном объеме должна использоваться возможность привлечения средств государственной поддержки. Заемные средства позволяют использовать эффект финансового рычага, однако их величина ограничена требованиями финансовой устойчивости.

Основополагающим признаком антикризисного управления представляется комплексность системы. Антикризисные меры должны быть интегрированы во все элементы управления сельскохозяйственной организации на стратегическом и на оперативном уровне. Система управления финансовой устойчивостью предприятия в рамках антикризисного регулирования включает оценку внешних и внутренних факторов влияющих на финансовую устойчивость организации; применение системного подхода к определению финансовой устойчивости при угрозе банкротства; контроль за реализацией принятых решений в области управления финансовой устойчивостью (диагностика банкротства) [11].

В целях недопущения наступления банкротства сельскохозяйственных организаций рассмотрены следующие мероприятия по восстановлению платежеспособности:

1) первостепенной задачей в системе мер финансовой стабилизации сельскохозяйственной организации является устранение ее неплатежеспособности. Данная задача может быть решена двумя способами [13]:

- путем уменьшения размера краткосрочных обязательств: 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;

- путем увеличения суммы денежных средств, достаточной для погашения срочных и просроченных обязательств: в распоряжении сельхозпредприятий имеются неиспользуемые площади и производственные здания, которые необходимо сдать в аренду, продать, что позволит предприятию увеличить сумму денежных средств и расплатиться по своим краткосрочным обязательствам, создавая необходимые условия для эффективного производственного процесса;

2) восстановление платежеспособности организации необходимо проводить в направлениях сокращения потребления и увеличения собственных финансовых ресурсов: для достижения и поддержания безубыточной работы предприятия, увеличения суммы прибыли необходимо повышать качество и конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, внедрять новые ресурсосберегающие технологии производства продукции, используя передовой опыт [50];

3) проведение реструктуризации деятельности сельскохозяйственной организации;

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 [58].

Учитывая современное финансово-экономическое состояние большинства сельскохозяйственных организаций и специфику аграрного производства, необходимо внедрять и реализовывать стратегические планы сельского хозяйства в качестве антикризисных мер сохранения их платежеспособности [33]. 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 [13].

Внешние механизмы оздоровления сельскохозяйственной организации представлены государственным регулированием антикризисного развития; привлечением кредитов и займов; выпуск акций в результате процедур реорганизации; лизинг и факторинг в системе привлечения основных средств производства.

А. Б. Дударева выделяет три группы внутренних механизмов оздоровления, которые являются главными и наиболее результативными направлениями экономического оздоровления и бескризисного функционирования сельскохозяйственных предприятий. Первая группа состоит из управленческих механизмов, которые содержат образование эффективной системы управления предприятием, введение службы маркетинга и качества работ, реструктуризацию деятельности, заинтересованность руководства в успешном функционировании, реализацию контроля над выполнением управленческих решений. Вторая группа включает производственные механизмы, которые предполагают более полное применение производственной мощности предприятия; полное и рациональное использование материальных, финансовых, трудовых и природных ресурсов; разведение продуктивных пород животных и возделывание высокоурожайных сельскохозяйственных культур; внедрение передового опыта организации производственных процессов в сельском хозяйстве; ресурсосбережение, содержащее внедрение ресурсосберегающих технологий, сокращение непроизводительных затрат и потерь, внедрение режима экономии. К третьей группе относятся рыночные механизмы: рост качества и конкурентоспособности продукции, поиск новых покупателей, налаживание устойчивых каналов сбыта продукции на рынке.

Страхование сельскохозяйственных рисков является постоянно действующим резервом повышения эффективности сельскохозяйственного предприятия. На сельскохозяйственное страхование с государственной

поддержкой принимаются: сельскохозяйственные культуры: зерновые, зернобобовые, масличные, технические, кормовые, бахчевые культуры, картофель, овощи, виноградники, плодовые, ягодные, орехоплодные насаждения, плантации хмеля, чая; многолетние насаждения: виноградники, плодовые, ягодные, орехоплодные насаждения, плантации хмеля, чая; сельскохозяйственные животные: КРС (буйволы, быки, волы, коровы, яки); мелкий рогатый скот (козы, овцы); свиньи; лошади, лошаки, мулы, ослы; верблюды; олени (маралы, пятнистые олени, северные олени); кролики, пушные звери; птица яйценоских пород и птица мясных пород (гуси, индейки, куры, перепелки, утки, цесарки), цыплята-бройлеры; семьи пчел. Кроме того, к сельскохозяйственному страхованию относятся такие его виды, как: страхование зданий, сооружений, передаточных устройств, силовых, рабочих и других машин, транспортных средств, оборудования, рыболовецких судов, орудий лова, инвентаря, продукции, сырья, материалов; страхование жизни и здоровья жителей села; страхование ответственности сельскохозяйственных товаропроизводителей [20].

Система антикризисного регулирования включает целостную совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства. Функциональными элементами системы антикризисного управления являются: анализ параметров устойчивого развития организаций, маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений и распоряжений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования хозяйства. Все они находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном взаимодействии друг с другом. Механизмами (энергией), приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются: выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования и учреждение его участников; наработка законодательной и нормативно-методической базы;

технология контроля, включающая аналитические инструменты поддержки антикризисных решений; изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия; принятие мер, направленных на преодоление неплатежей.

Непредвиденные изменения во внутренних и внешних условиях функционирования сельскохозяйственных организаций находят объективную необходимость их 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 важной становится роль органов власти регионального уровня. Участниками антикризисного регулирования являются различные службы и организации [23].

Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь (структурное подразделение центрального аппарата Министерства экономики Республики Беларусь), основными задачами Департамента являются: разработка и реализация государственной политики по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства); разработка и осуществление мер по финансовому оздоровлению и предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, а также по процедурам банкротства в соответствии с законодательством; - осуществление в установленном порядке лицензирования деятельности антикризисного управляющего в производстве об экономической несостоятельности (банкротстве), а также контроль за деятельностью лиц, осуществляющих данный вид деятельности; обеспечение проведения процедур экономической несостоятельности (банкротства) отсутствующих должников; организация подготовки и проведение аттестации на соответствие физических лиц профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющим в производстве по делам об экономической несостоятельности (банкротстве), лицензирование их деятельности.

Высший хозяйственный суд Республики Беларусь и хозяйственные суды областей и города Минска отнесены к органам судебной власти, осуществляющим в соответствии с Конституцией Республики Беларусь в пределах своей компетенции правосудие в области хозяйственных (экономических) отношений в целях защиты прав и охраняемых законом интересов юридических и физических лиц, в том числе иностранных, а в случаях, установленных законодательными актами Республики Беларусь, и иных организаций, не являющихся юридическими лицами. Основными задачами хозяйственных судов являются: обеспечение защиты прав и охраняемых законом интересов организаций и граждан в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности путем осуществления правосудия; обеспечение правильного и единообразного применения законодательства при осуществлении правосудия; содействие укреплению законности и предупреждению правонарушений в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности.

Белорусское общественное объединение специалистов по антикризисному управлению и банкротству оказывает консультационные и юридические услуги по сопровождению процедур банкротства ряду банков, государственным предприятиям и учреждениям, а также коммерческим предприятиям и индивидуальным предприятиям Республики Беларусь.

Властные структуры и профильные ведомства, в т.ч. фонды по поддержке малого бизнеса, службы занятости, государственные налоговые службы, внебюджетные, консалтинговые фирмы, антикризисные управляющие и др.

**ВЫВОД.** Антикризисное управление сельскохозяйственной организацией является сложным и комплексным процессом, требующим использования в процедуре банкротства аналитических инструментов, нестандартных управленческих решений. Принимая во внимание многообразие факторов внутренней и внешней среды, влияющих на возникновение и развитие кризисных ситуаций, формирование системы антикризисного управления становится актуальной задачей, требующей, в том числе, и учета отраслевой специфики

сельскохозяйственной организации.

Антикризисное управление не должно рассматриваться как управление, используемое только после возникновения кризисных явлений, основное условие эффективности антикризисного управления - его превентивность.

## **1.2. Методические подходы к антикризисному финансово — экономическому анализу**

Процессы разработки механизмов и моделей антикризисного управления требуют применения дифференцированных методологических подходов, корреспондирующих с главной составляющей вектора управляющего воздействия. Составляющей антикризисного управления является аналитическая компонента, предусматривающая аналитическую поддержку антикризисных решений, направленных на поддержание сельскохозяйственных организаций АПК в экономическом равновесии и придание процессам развития позитивной динамики. Формируемая система антикризисного финансово — экономического анализа должна не только оперативно реагировать на возникающие резкие изменения внешних экономических факторов, но и предлагать набор альтернативных решений, позволяющих определить стратегию и тактику развития сельскохозяйственных организаций. Выходом этой системы управления выступают антикризисные мероприятия, направленные на эффективную деятельность сельскохозяйственной организации в условиях трансформации внешней среды [22].

Комплекс антикризисных мероприятий, ориентированный на восстановление платежеспособности должника и положительные тенденции развития, в условиях банкротства сельскохозяйственной организации целесообразно реализовать в форме плана санации с использованием экспертно-аналитических моделей, позволяющих исследовать различные аспекты функционирования сельскохозяйственной организации.

Основные блоки финансового анализа (финансовая устойчивость,

ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность) сформировались к началу XX века. С этого периода методика оценки вероятности банкротства совершенствовалась в следующих направлениях: поиск наиболее адекватных индикаторов несостоятельности; разработка нормативов и пороговых значений основных критериев на основе развития статистики банкротств; оценка влияния значимых факторов на обобщающие показатели деятельности предприятия; прогнозирование возможного банкротства. Следует учитывать, что методология антикризисного анализа длительное время развивалась в русле сугубо финансовой диагностики банкротства.

Современные подходы к аналитической поддержке антикризисных управленческих решений требуют использования системы аналитических инструментов, обосновывающих эффективность и целостность разработанных антикризисных мероприятий программы санации.

Финансово-экономический анализ (далее – ФЭА) является одним из основных инструментов, объективно необходимым элементом и этапом антикризисного управления хозяйствующими субъектами. Он позволяет принимать обоснованные и своевременные управленческие решения, направленные либо на оздоровление и сохранение бизнеса организации от разрушения в результате действия кризисных факторов, либо на ликвидацию, в том числе по процедурам банкротства. В зависимости от того, насколько объективно будет обоснована возможность восстановления платежеспособности бизнеса с обеспечением его устойчивости в стратегической перспективе, кредиторы предпочтут реабилитационные процедуры банкротства или, в противном случае, ликвидацию должника для скорейшей распродажи активов и удовлетворения требований. Как показывает российская практика, ФЭА используется недостаточно эффективно, в результате чего более 90% организаций, попавших в ситуацию банкротства, ликвидируются в ходе конкурсного производства [57].

В условиях все большей неопределенности рыночной среды и интенсификации жизненного цикла предприятия все более очевидным

становится необходимостью выделения в нем финансового оздоровления как самостоятельного этапа. Данное направление актуально для сельскохозяйственных организаций, вступивших в процедуры банкротства и для организаций, которые имеют неустойчивое, пограничное финансовое состояние и контролирующую оздоровительную стратегию в непрерывном режиме. При этом теория и практика финансового оздоровления находятся на стадии формирования.

В отношении антикризисного управления в целом и применительно к его составляющей - финансовому оздоровлению - сохраняется различие взглядов по методологическим, функциональным, организационным и многим другим вопросам. Эффективность механизма финансового оздоровления должна базироваться на адекватной информационной поддержке, целенаправленном учетно-аналитическом инструментарии, учитывающем определенные правила взаимодействия предприятия с внешней средой, специфику его организационной структуры и условий деятельности.

Авторы научных исследований в области антикризисного анализа рассматривают основную цель - обеспечить своевременную и объективную оценку экономической устойчивости предприятия для обоснования комплексных мер по прогнозированию кризисных ситуаций и выходу из них. Антикризисный анализ необходим для предупреждения массовых банкротств и выбора конкретных рычагов управления [45, 48, 49, 57].

При этом в работах не рассматриваются роль антикризисного ФЭА на этапе аналитического обоснования альтернатив принятия антикризисных мероприятий для сельскохозяйственной организации в условиях банкротства. Важным блоком в системе антикризисного управления должен занять перспективный анализ параметров антикризисного развития сельскохозяйственной организации. В данном контексте антикризисный ФЭА включает следующие блоки:

- определение текущей стадии жизненного цикла сельскохозяйственной организации, что предусматривает диагностику ее финансового состояния за

период с момента последней крупной реструктуризации или с момента образования;

- диагностика банкротства в системе антикризисного управления: установление признаков экономической несостоятельности, уровня банкротства;

- выявление и ранжирование кризисных областей (декомпозиция и анализ эффективности использования экономического потенциала сельскохозяйственной организации);

- идентификация глубины, масштаба и тенденций кризисного процесса);

- оценка риска банкротства;

- оценка влияния наиболее существенных факторов на развитие кризисных процессов, а также условий возникновения несостоятельности;

- компетентная формулировка достаточной информационной базы для генерирования и оценки вариантов программ санации;

- разработка нормативно - ориентированных значений аналитических показателей для сельскохозяйственной организации и ее структурных подразделений;

- решение специфических аналитических задач в связи с проведением процедур банкротства;

- оценка эффективности реализации программ санации;

- оперативный анализ-контроль ключевых показателей и факторов на период санации или до момента выхода организации на проектную платежеспособность.

На современном этапе развития экономики на первый план выходят проблемы, связанные с выявлением неблагоприятных тенденций развития сельскохозяйственных организаций, выбора метода оценки банкротства. В настоящее время практически отсутствует методическое обеспечение антикризисного финансово – экономического анализа, позволяющего с достаточной степенью достоверности прогнозировать не только уровень банкротства, но и диагностировать факторы негативных зон воздействия на

результаты сельскохозяйственного производства.

По мнению Кочеткова Е. П., все возможные подходы к оценке перспективы банкротства предприятий можно объединить в следующие группы: статистические методы (вероятностная оценка); логические методы; методы рейтинговых оценок; прочие количественные методы; качественные методы прогнозирования [26].

Обзор законодательно-нормативных документов по антикризисному управлению, отечественной и зарубежной литературы по анализу деятельности неплатежеспособных предприятий позволил объединить рассматриваемые методы финансового анализа и модели оценки вероятности угрозы банкротства в условиях антикризисного управления в следующие группы:

1) система показателей по финансовому оздоровлению и банкротству (неудовлетворительной структуры баланса, коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости и рентабельности);

2) модели оценки вероятности угрозы банкротства (двух-, четырех-, пятифакторная Э. Альтмана, Бивера, Тафлера и др.);

3) методы факторного анализа: среди этих моделей в первую очередь можно выделить формулу Дюпона для расчета рентабельности активов и собственного капитала (чистых активов), различные модификации формул для расчета внутренних темпов роста предприятия; результаты анализа экономической информации в данном блоке отражают способность предприятия к самофинансированию в условиях антикризисного управления, возможность ускорения позитивной динамики выхода из кризиса;

4) дифференциальный показатель оценки эффективности финансовой реструктуризации отражает изменение финансового результата (снижение убытков, рост прибыли) по отношению к изменению стоимости чистых активов в альтернативных вариантах проведения реструктуризации задолженности бюджету, внебюджетным фондам, другим контрагентам.

Важным блоком антикризисного анализа выступает анализ соответствия условий получения и предоставления коммерческого кредита: благоприятной

является такая ситуация, когда срок погашения кредиторской задолженности превышает срок инкассации в денежные средства дебиторской задолженности. В качестве источника покрытия краткосрочных обязательств целесообразно рассмотреть часть ожидаемой чистой прибыли и амортизацию на цели восстановления платежеспособности в пределах установленного арбитражным судом срока. В модели оценки возможности восстановления платежеспособности изучается состояние и эффективность управления запасами: определение сверхнормативной величины запасов, скорректированных на рыночную стоимость, которые также могут обеспечить погашение краткосрочной задолженности. Более обоснованный подход к решению проблемы оценки возможности восстановления платежеспособности предполагает составление прогнозного отчета о прибылях и убытках, проектно – балансовой ведомости.

В кризисных условиях ФЭА сельскохозяйственных организаций имеет свои особенности, которые необходимо учитывать, поскольку традиционный анализ в таких условиях бывает недостаточно эффективен. Проблема заключается в том, что до настоящего времени теория антикризисного управления как наука со своей методологией находится на стадии формирования [13]. Соответственно, теоретические и методологические основы антикризисного ФЭА также окончательно не сформированы, в результате чего эффективность оценки снижается. С одной стороны, любой экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственной организации должен иметь антикризисную направленность, так как роль управления организацией в условиях рыночной неопределенности состоит в обеспечении основной цели антикризисного управления – эффективного и непрерывного ведения сельскохозяйственного производства, в сохранении его целостности [26]. С другой стороны, особенности антикризисного ФЭА позволяют выделить его в качестве самостоятельного вида анализа в общей системе экономического анализа. Описание такого рода встречается пока в немногочисленных трудах [21, 26, 43]. При этом методология такого анализа

развивается только в русле диагностики банкротства (неплатежеспособности), не обеспечивая при этом комплексность и системность диагностики финансово – хозяйственной деятельности сельскохозяйственной организации в контексте факторов и причин кризиса, и сводится к оценке финансового состояния в рамках бухгалтерской модели анализа на основе коэффициентного анализа.

Такой подход является достаточно ограниченным, поскольку не учитывает существенных характеристик антикризисного управления сельскохозяйственной организацией, рамки которого не ограничены только банкротством, развитием кризиса во времени и его последствий (конечная точка – не обязательно банкротство организации) [26]. Сущность антикризисного ФЭА обусловлена содержанием и природой соответствующего управления как самостоятельной науки с собственными методологией и теоретическим базисом.

**Учитывая системный подход, цели и задачи антикризисного управления, сущность антикризисного ФЭА сельскохозяйственной организации заключается в информационно - аналитическом обеспечении и обосновании принимаемых антикризисных управленческих решений, направленных на выявление негативных воздействий, предвидение и подготовку к кризисам, смягчение их последствий и использование факторов для позитивного развития.**

Таким образом, содержание антикризисного ФЭА не сводится только к диагностике банкротства организации и тесно связано с каждым видом антикризисного управления в зависимости от стадии финансово-экономического состояния организации, для каждого из которых существуют направление аналитического обеспечения принимаемых антикризисных решений и объект анализа. Цель антикризисного ФЭА состоит в обеспечении своевременной и объективной оценки устойчивости (платежеспособности) организации для аналитического обеспечения и обоснования антикризисных управленческих решений по блокам производственно – сбытовой, финансовой деятельности сельскохозяйственной организации. В качестве основных

особенностей антикризисного ФЭА, которые позволяют выделить его в самостоятельный вид экономического анализа, выступают:

- особые объект, предмет, задачи, методология и задачи анализа; •
- специальное нормативно-правовое регулирование;
- субъекты анализа;
- пользователи результатов оценки;
- социально-экономическая значимость этих результатов;
- учет интересов каждого из стейкхолдеров кризисной организации, конфликт между которыми может препятствовать сохранению баланса сельскохозяйственного производства, действия которых могут привести к угрозе утраты устойчивости сельскохозяйственной организации [26].

Отличие ФЭА в системе антикризисного управления от обычных условий заключается также в особых задачах, которые отражают направления аналитического обеспечения и обоснования управленческих решений. Наиболее полно особенности методологии антикризисного ФЭА выражаются посредством анализа в рамках процедур банкротства с учетом системного подхода. В процедуру проведения антикризисного ФЭА сельскохозяйственной организации целесообразно включить следующие аналитические блоки:

- анализ внутренней среды организации: определение причины утраты устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственной организации в разрезе анализа характеристик финансовой устойчивости и платежеспособности по расширенному кругу показателей, включая параметры и критерии потенциального банкротства в соответствии с нормативно – законодательной базой Республики Беларусь; анализ факторов фундаментальной стоимости (по результатам внутренней оценки имущественного комплекса организации), выделение перечня неиспользуемых или неэффективно используемых активов для реализации (аренды, лизинга);
- анализ и оценка возможности выхода на безубыточный уровень производства для прогноза перспектив формирования прибыли, анализ пассивов на предмет возможности оптимизации (реструктуризации долговых

обязательств), а также внутренних условий и особенностей деятельности сельскохозяйственной организации;

- анализ внешней среды – перспектив развития отрасли, конкурентных преимуществ, емкости рынка, платежеспособного спроса, необходимого для прогнозирования объема продаж продукции, а также состояния экономики в целом, возможности получения внешней финансовой помощи.

Системный антикризисный ФЭА позволяет комплексно охватить все подсистемы сельскохозяйственного производства и внешнюю среду. Ориентация антикризисного анализа на внешнюю среду и определение дальнейших перспектив развития организации (минимум на период санации) обуславливают взаимосвязь методологии такого анализа с методологией оценки в рамках перспективного анализа сельскохозяйственного производства. По результатам такого анализа возможна ситуация, характеризующаяся отсутствием перспектив (экономической целесообразности сохранения организации), то преодоление неустойчивости возможно в результате ликвидации организации (в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 г. №253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций»).

Финансовая аналитика проблемы и решения антикризисного управления обеспечивает сопротивляемость сельскохозяйственной организации, выступает определенным гарантом устойчивости негативным факторам кризиса.

Возможность восстановления платежеспособности с последующим преодолением неустойчивости в целях сохранения сельскохозяйственного производства определяется потенциалом накопления финансовых ресурсов при условии выхода на прибыльную деятельность. При этом категория «восстановление платежеспособности» подразумевает сохранение действующего работоспособного сельскохозяйственного производства. В таком контексте с финансово - экономической точки зрения восстановление платежеспособности ориентировано не на разовое погашение накопленных долгов, а восстановление способности организации генерировать денежные

потоки, обеспечивающей платежеспособность в любой момент времени, повышающей эффективность функционирования (в том числе повышение прибыльности и рентабельности) с целью предотвращения истощения финансовых ресурсов до критического уровня. В Законе о банкротстве восстановление платежеспособности понимается достаточно узко и отражает правовое условие, связанное с ликвидацией официально установленных признаков банкротства, что означает погашение всего объема всех заявленных требований в реестре кредиторов и недопущение просрочки исполнения обязательств по текущим платежам. Восстановление платежеспособности с последующим обеспечением устойчивости организации возможно только в случае одновременного выполнения совокупности условий [18]: обеспечение платежеспособности в любой момент времени в перспективе; наличие прибыли в долгосрочной перспективе; покрытие располагаемыми финансовыми ресурсами по факту долговых обязательств, убытков и необходимых инвестиций для развития сельскохозяйственного производства; достижение стратегических преимуществ и восстановление порога сопротивляемости в перспективе, отражаемых положительным значением прироста стоимости активов.

Таким образом, концепция финансово-экономического анализа в антикризисном управлении заключается в системном подходе к исследованию финансово-экономического состояния сельскохозяйственной организации для определения возможности восстановления ее платежеспособности и устойчивости в перспективе с учетом факторов внутренней и внешней сред, что позволяет учесть все аспекты, влияющие на возможность восстановления платежеспособности и обеспечения устойчивого развития организации.

Решение проблем стабилизации финансовой устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственных организаций сегодня является ключевой задачей для ведущих экономик мира, включая и Республику Беларусь. Устойчивость деятельности предприятия надо понимать как неотъемлемый атрибут экономики, ее требовательной основы, которая объективна. К основным характеристикам устойчивой деятельности предприятия отнесены финансовая

устойчивость и платежеспособность в комплексе с показателями сельскохозяйственного производства, затрат, финансовых результатов [49]. Данные блоки анализа в совокупности представляют антикризисный финансово – экономический анализ, объектом которого выступает хозяйственная деятельность организаций в предкризисных, кризисных и послекризисных условиях.

Финансово-экономический анализ (ФЭА) является одним из основных инструментов, объективно необходимым элементом и этапом антикризисного управления организацией. Он позволяет принимать обоснованные и своевременные управленческие решения, направленные либо на оздоровление и сохранение бизнеса организации от разрушения в результате действия кризисных факторов, либо на ликвидацию, в том числе по процедурам банкротства. В зависимости от того, насколько объективно будет обоснована возможность восстановления платежеспособности сельскохозяйственной организации с обеспечением ее устойчивости в стратегической перспективе, кредиторы предпочтут реабилитационные процедуры банкротства или, в противном случае, ликвидацию [26]. Сущность антикризисного ФЭА обусловлена содержанием и природой соответствующего управления как самостоятельной науки с собственными методологией и теоретическим базисом. Учитывая системное определение и задачи антикризисного управления, сущность антикризисного ФЭА организации заключается в информационно-аналитическом обеспечении и обосновании принимаемых управленческих решений, направленных на выявление негативных воздействий, предвидение и подготовку к кризисам, смягчение их последствий и использование их факторов для развития.

Финансово-экономическое здоровье отражает состояние двух главных подсистем сельскохозяйственного предприятия – экономической и финансовой [26]. Они выполняют функции, обеспечивающие возможность функционирования и развития организации: производство, взаимодействие с внешней средой, материально-техническое обеспечение, адаптация к постоянно изменяющейся внешней среде. Экономическая подсистема является исходной, так как в ней производится продукция, что выражает предназначение предприятия: если не

создан продукт, нечего обменивать и распределять. Посредством этой подсистемы предприятие взаимодействует с другими организациями рынка. Она потребляет экономические ресурсы, обеспечивает формирование финансовых результатов. Успешное функционирование экономической составляющей является залогом эффективного обслуживания привлеченного капитала. В финансовой подсистеме формируется капитал из собственных и заемных источников для финансирования экономической, балансируются входные и выходные денежные потоки, проводятся долгосрочные инвестиции для создания условий конкурентоспособности и устойчивости сельскохозяйственного производства в стратегической перспективе. Эти две подсистемы нельзя рассматривать в отрыве друг от друга, так как они имеют высокую степень взаимного влияния и их состояние отражает состояние других подсистем предприятия.

С позиции интересов контрагентов организации можно выделить следующие проекции финансового здоровья: финансовая устойчивость и платежеспособность, эффективность и устойчивый рост. В совокупности они образуют контур интересов стейкхолдеров (заинтересованных физических и юридических лиц). При этом каждая проекция отражает характеристики финансово-экономического состояния сельскохозяйственной организации (финансовая устойчивость, платежеспособность, затраты, прибыльность, рентабельность, оборачиваемость, структура капитала), оцениваемые через традиционные коэффициенты в рамках бухгалтерской модели анализа. Проекцию эффективности отражают показатели, характеризующие уровень использования ресурсного потенциала, рентабельность и оборачиваемость капитала.

Наиболее существенными характеристиками финансово-экономического здоровья сельскохозяйственной организации являются платежеспособность и финансовая устойчивость (устойчивый рост), достижение которых рассматривается как основное условие жизнеспособности сельскохозяйственного производства в долгосрочной перспективе [48]. Это базовая цель антикризисного управления сельскохозяйственными организациями.

Под проекцией финансовой устойчивости понимается итоговый блок

параметров, который характеризует финансовое состояние сельскохозяйственной организации в целом, поэтому о важности управления финансовой устойчивостью для предупреждения банкротства очевиден. По мнению Савицкой Г. В. финансовая устойчивость характеризуется степенью достаточности реального собственного капитала и источников формирования запасов, условиями ликвидности активов и способностью организации погашать свои обязательства в срок и в полном объеме [48]. Платежеспособность предприятия представляет собой наличие у него денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности в достаточном для покрытия краткосрочных обязательств объеме, а «ликвидность» определяется, как способность предприятия покрывать расходы, т.е. своевременно и в полном объеме рассчитываться по долгам оборотными активами, имеющимися в наличии [48].

В настоящее время сложилась двухуровневая система нормативно-правового регулирования проведения ФЭА организаций в процедурах банкротства: государственный уровень Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 13.07.2012 г. №415-3 с изменениями и дополнениями от 24.10.2016 г. [1] и уровень подзаконных нормативно-правовых актов, принятых для реализации положений названного документа [2, 3, 4, 5, 6]. В частности, методика расчета показателей и критерии признания организации неплатежеспособной, структуры бухгалтерского баланса неудовлетворительной представлена в постановлениях Совета Министров Республики Беларусь № 140/206 [2]; № 1672 [3].

**ВЫВОД.** Результаты проведенного исследования позволили определить основные особенности антикризисного ФЭА сельскохозяйственной организации. Они заключаются в особом объекте, предмете, методологии, задачах анализа, а также в нормативно-правовом регулировании процесса оценки важности результатов такого анализа для каждого стейкхолдера организации, в том числе для государства. В отличие от общепринятой практики содержание антикризисного ФЭА не сводится только к диагностике банкротства организации и тесно связано с каждым видом антикризисного управления, поэтому

потребность в таком анализе возникает задолго до возникновения факта банкротства организации. Антикризисный ФЭА носит системный характер, что обусловлено характером платежеспособности и устойчивости организации и требует учета всех факторов внутренней и внешней среды. Цель такого анализа - определение факторов жизнеспособности сельскохозяйственного производства и его сопротивляемости к воздействиям негативных факторов кризиса. Для повышения объективности принимаемых антикризисных управленческих решений в ходе ФЭА необходимо решить совокупность задач по нескольким направлениям, обеспечивающим выявление всех возможных резервов восстановления платежеспособности и устойчивости, а не сводить весь процесс к формальному анализу финансово экономических коэффициентов.

Применительно к сельскохозяйственной организации предложен антикризисный ФЭА, включающий проведение аналитических расчетов по следующим блокам: анализ производства и реализации продукции растениеводства и животноводства (анализ внешней среды); анализ технического состояния и эффективности использования основных средств; оценка кадрового потенциала; анализ структуры и динамики затрат на производство; анализ финансовой устойчивости и платежеспособности по критериям банкротства (анализ внутренней среды). В условиях убыточной деятельности предприятия необходимым является анализ затрат на производство, который дает важную информацию, позволяющую контролировать текущую деятельность предприятия, планировать его стратегию и тактику, оптимально использовать ресурсы, измерять и оценивать результаты деятельности.

Для составления проектно - балансовой ведомости обязательным является проектирование точки безубыточности. Расчет пороговых значений сельскохозяйственного производства необходимо использовать при прогнозировании антикризисных мероприятий стабилизации финансовой устойчивости и платежеспособности. Методология рассмотренного антикризисного ФЭА использована в системе антикризисного управления ОАО «Милославичский».

### 1.3. Санация в системе антикризисного управления

Наиболее действующим способом предотвращения банкротства предприятия рассматривается санация. Санация - оздоровление неспособного должника, предоставление ему финансовой помощи от владельца имущества, кредиторов и других физических и юридических лиц (в том числе иностранных), направленной на поддержку деятельности должника и предотвращение его банкротства. Это определение также предполагает понятие санации как института внешней финансовой поддержки должника.

Процедуру санации рассматривают по стадиям жизненного цикла сельскохозяйственной организации. Досудебная санация - система мероприятий по восстановлению платежеспособности должника, проводимых владельцем должника, инвестором с целью предотвращения его ликвидации путем реорганизационных, организационно - хозяйственных, управленческих, инвестиционных, технических, финансово - экономических, правовых мероприятий в рамках действующего законодательства до начала возбуждения дела о банкротстве.

Из широкого спектра мнений о сущности понятия санации можно синтезировать единственное определение. Таким можно считать определение, данное известными зарубежными экономистами (Н. Здравомыслов, Б. Бекенферде, М. Гелинг), ведущими специалистами по вопросам вывода предприятий из финансового кризиса: санация - это система финансово - экономических, производственно - технических, организационно - правовых мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, прибыльности и конкурентоспособности предприятия - должника в долгосрочном периоде.

Классическая модель финансовой санации предприятия используется как основа для разработки механизма финансовой санации субъектов хозяйствования в странах с развитой рыночной экономикой [8]. Согласно классической модели санации процесс финансового оздоровления предприятия начинается с выявления

(идентификации) финансового кризиса. Следующим этапом санации является проведение причинно - следственного анализа финансового кризиса. На основании предоставленной информации (первичные бухгалтерские документы, решения собрания акционеров, финансовые планы) определяются внешние и внутренние факторы кризиса, его глубина и качество финансового состояния фирмы.

Досудебная санация рассматривается как единовременное наделение денежных средств внешним инвестором на оздоровление и предотвращение банкротства предприятия. Процедура санации предусматривает комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Санация направлена на восстановление платежеспособности сельскохозяйственной организации и экономический рост в результате разработки и внедрения комплексной программы ее оздоровления и развития. Программа санации включает систему антикризисных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Организация санации с точки зрения возможности ее проведения предполагает разделение процесса управления на отдельные совокупности последовательных операций (действий, работ), которые отражают определенный порядок проведения оздоровительных мероприятий и называются процедурами санации. Процедура санации - это упорядоченная совокупность слабо формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного восстановления платежеспособности сельскохозяйственной организации.

Процедура санации строится по блокам, в частности включает эффективный элемент - санацию инвестиционного потенциала (потенциальные возможности финансирования антикризисной программы). Субъектами разработки программы санации выступают:

- специалисты предприятия (менеджеры-аналитики, прогнозисты и т.д.) под

руководством антикризисного управляющего;

- внешние консультанты (консалтинговые и аудиторские фирмы, аналитические структуры при государственных органах и т.н.).

Наиболее эффективными и малозатратными антикризисными мероприятиями по восстановлению платежеспособности рассматриваются:

- оптимизация налогообложения и ценообразования;
- внедрение новых форм организации труда и методов работы с персоналом;
- продажа или сдача в аренду неиспользуемого оборудования и помещений;
- реструктуризация кредиторской задолженности;
- маркетинговые мероприятия;
- эффективное управление дебиторской задолженностью и т.п.

Санация кадрового потенциала наиболее сложная, но и необходимая процедура антикризисного управления, формирующая кадровое обеспечение реализации программы антикризисных мероприятий. Реструктуризация персонала связана с множеством правовых, организационных и социально-психологических аспектов. Целями санации кадрового потенциала является освобождение предприятия от кадрового «балласта» и вовлечение оставшегося персонала в осуществление перемен. Начальным мероприятием при кадровой санации является аттестация персонала.

Санация в рамках кадрового потенциала организации связана, с оптимизацией штатного расписания и сокращением лишнего персонала, большое значение имеют санационные мероприятия социального характера. В случае крупных сельскохозяйственных организаций увольнение работников может привести к социальной нестабильности в районе, что требует реализации эффективной политики управления кадрами во взаимосвязи с реализацией социального плана проекта санации. В данном блоке санации целесообразно предусмотреть следующие антикризисные мероприятия: создание и финансирование системы переподготовки кадров, поиск и предложение альтернативных рабочих мест.

Целью финансовой санации является покрытие текущих убытков и

устранение причин их возникновения, восстановление или сбережение ликвидности и платежеспособности предприятий, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения антикризисных мероприятий производственного характера.

Особое место в процессе санации занимают мероприятия финансово-экономического характера, которые отражают финансовые отношения, возникающие в процессе мобилизации и использования внутренних и внешних финансовых источников оздоровления предприятий. Источниками финансирования санации могут быть средства, полученные на условиях займа или собственности, на возвратной или безвозвратной основе.

Санационные мероприятия организационно - правового характера направлены на усовершенствование организационной структуры предприятия, организационно - правовых форм бизнеса, повышение качества менеджмента, освобождение предприятия от непродуктивных производственных структур, улучшение производственных отношений между членами трудового коллектива. В данном контексте различают два вида санации:

- санация с сохранением существующего юридического статуса предприятия - должника;
- санация с изменением организационно - правовой формы и юридического статуса предприятия (реорганизация).

Производственно - технические санационные мероприятия связаны с внедрением инноваций, модернизацией и обновлением основных средств, с уменьшением простоев и повышением ритмичности производства, сокращением технологического времени, улучшением качества продукции и снижением себестоимости, усовершенствованием ассортимента выпускаемой продукции, поиском и мобилизацией санационных резервов в сфере сельскохозяйственного производства.

На практике достаточно часто с санацией идентифицируется понятие реструктуризации. Реструктуризация субъекта хозяйствования – это проведение

организационно - экономических мероприятий, направленных на изменение его структуры, системы управления, формы собственности, организационно - правовых форм, которые способны восстановить прибыльность, конкурентоспособность и эффективность производства. Ряд авторов считают, что «санация» является более широким понятием, чем «реструктуризация» [15, 22, 25]. Реструктуризацию целесообразно начинать на ранних стадиях кризиса. Она направлена преимущественно на преодоление причин стратегического кризиса и кризиса прибыльности. А санация включает в себя как реструктуризацию (мероприятия по восстановлению прибыльности и конкурентоспособности), так и мероприятия финансового характера (направленные на восстановление ликвидности и платежеспособности).

Целесообразно использовать более широкое понятие санации, которое предусматривает ее проведение на любом этапе развития предприятия, в том числе и при процедурах банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К санации должно быть привлечено как можно больше инвестиционных источников, как внешних, так и внутренних, для периодического пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

Проведение санации базируется на следующих принципах:

1) принцип упущенных возможностей: чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

2) принцип динамичности экономических процессов: несмотря на то, что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров преобразования организации;

3) принцип малозатратности антикризисных мероприятий: актуален для любого плана, но при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии,

низкой потенциальной возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет первостепенное значение;

4) принцип прозрачности всех санационных мероприятий: без объяснения персоналу целей и задач санации программа санации не достигнет своей цели;

5) принцип соблюдения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов организации: несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены;

б) принцип сотрудничества с персоналом: привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Организация санации с точки зрения возможности ее проведения предполагает разделение процесса управления на отдельные совокупности последовательных операций (действий, работ), которые отражают определенный порядок проведения оздоровительных мероприятий и называются процедурами санации. Понятие «процедура» отличается от понятия «технология» меньшей степенью регламентации деятельности, ее поддетального и пооперационного разделения, значительной вариативностью мероприятий и разнообразием организационных форм.

**ВЫВОД,** Под санацией сельскохозяйственной организации в процедуре банкротства целесообразно понимать комплекс антикризисных мероприятий по восстановлению платежеспособности организации, предупреждению ликвидации. Санация сельскохозяйственной организации ориентирована на ее сохранение в результате разработки и реализации комплексной программы восстановления платежеспособности, включает систему антикризисных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Процедура санации представляет собой упорядоченную совокупность слабо формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления предприятия. Основное назначение процедур санации - организационное обеспечение разработки и реализации программы антикризисных мероприятий. В целом процедура санации представляет собой ряд действий, осуществляемых антикризисным управляющим в целях планового вывода предприятия из кризиса. Подробная конкретизация процедуры и ее длительность зависят от характера стоящих перед антикризисным управляющим задач. С этой точки зрения можно выделить следующие основные элементы программы санации: разработка программы санации; санация инвестиционного потенциала предприятия; санация кадрового потенциала.

Данные элементы процедуры санации тесно связаны между собой, взаимодополняют и взаимообеспечивают друг друга. Но прежде чем приступить к разработке программы санации необходимо определиться с объемом ресурсов, направляемых на восстановление сельскохозяйственной организации.

Осуществление комплекса указанных блоков способствует наполнению программы санации конкретными мероприятиями, обеспечению ее реализации финансовыми и кадровыми ресурсами. Сельскохозяйственные организации АПК, отслеживающие свою экономическую безопасность, способны своевременно распознавать кризисные симптомы и последовательно разрешать возникающие проблемы. Уровень кризисных явлений в организации значительно ограничивают срок проведения санации. Поэтому перечисленные санационные элементы целесообразно осуществлять с максимальной степенью параллельности реализации антикризисных мероприятий.

Цель плана санации в проводимом научном исследовании - экономическое обоснование регламента финансовой, хозяйственной и управленческой деятельности предприятия на весь период прохождения процедуры санации сельскохозяйственной организации.

Стратегической задачей реализации плана санации считается нормализация хозяйственной деятельности и избежание объявления Акционерного общества банкротом с последующей его ликвидацией за счет мобилизации внутренних резервов и реорганизационных мероприятий.

Вследствие вышеизложенного произведены расчеты прогнозных объемов производства и реализации продукции растениеводства и животноводства с учетом инфляционных процессов и ряда объективных факторов, себестоимости продукции, налогов, сборов и платежей, прибыли, представлен прогноз потока денежных средств и проектно - балансовой ведомости; разработан календарный график погашения требований кредиторов и сопутствующие графики, расчетные показатели, изложенные в таблицах.

Аналитические расчеты проведены в соответствии с Инструкцией о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденных Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011г. №140/206 и действующей методологией анализа финансово - производственной деятельности коммерческой организации.

## 2. АНАЛИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ И УРОВНЯ БАНКРОТСТВА ОАО «МИЛОСЛАВИЧСКИЙ»

Экономическим судом Могилевской области от 23.02.2017 за № 29-8/Б/2017 возбуждено производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) в отношении ОАО «Милославичский» в соответствии с Законом Республики Беларусь Об экономической несостоятельности (банкротстве). Заявителями по делу о банкротстве выступили акционеры предприятия.

Отдельным и очень важным аналитическим блоком в классической модели санации представляется оценка уровня кризисного состояния организации и степени банкротства.

Финансовый анализ состояния и возможности восстановления платежеспособности сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» произведен с целью формирования стратегических направлений и тактики проведения санации.

Аналитические расчеты в данном блоке системы антикризисного финансово – экономического анализа произведены в соответствии с данными финансовой, статистической отчетности и оперативными данными ОАО «Милославичский»: финансовая, статистическая отчетность за 2014 – 2016 гг.; за 9 месяцев 2017 г.; реестр требований кредиторов по состоянию на 01.07.2017 г.; инвентаризационная опись Единого имущественного комплекса сельскохозяйственной организации.

При решении поставленных задач в научном исследовании использованы сравнительный и аналитический методы, статистические и экономико-математические методы анализа. В расчетах использована Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования Республики Беларусь, а также методика анализа сельскохозяйственных организаций АПК, приведенная Г. В. Савицкой [48].

## **2.1. Организационно – экономическая характеристика ОАО «Милославичский»**

Полное наименование коммерческой организации: открытое акционерное общество «Милославичский» (краткое название ОАО «Милославичский»). ОАО «Милославичский» зарегистрировано решением Могилевского облисполкома от 24.06.1992 г.; на основании приказа Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 28 декабря 2010 г. № 474 Совхоз «Милославичский» в соответствии с законодательством Республики Беларусь о приватизации государственного имущества преобразован в ОАО «Милославичский».

Открытое акционерное общество «Милославичский» зарегистрировано Могилевским областным исполнительным комитетом 16.12.2010 г. в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 700102917.

Форма собственности: частная; учредители организации: Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь. Органами управления общества являются: общее собрание акционеров; наблюдательный совет; исполнительные органы (дирекция и директор). Контрольным органом Общества является ревизионная комиссия. Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества.

Общее руководство деятельностью Общества в период между общими собраниями акционеров осуществляет наблюдательный совет. Исполнительные органы подотчетны общему собранию акционеров и наблюдательному совету и организуют выполнение решений этих органов.

ОАО «Милославичский» находится в Климовичском районе Могилевской области и является крупным предприятием по производству продукции растениеводства и животноводства. ОАО «Милославичский» является коммерческой организацией со статусом юридического лица, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество, действует на принципах

хозяйственного расчета, имеет самостоятельный баланс, расчетные и валютный счета в учреждениях банков.

Основные виды деятельности: животноводческая и растениеводческая деятельность; производство сельскохозяйственной продукции. К основным направлениям производственной деятельности в растениеводстве относятся выращивание зерновых и зернобобовых (рожь, тритикале, гречиха, ячмень, овес, пшеница, кукуруза) и рапса. Для кормовой базы выращивают кукурузу на силос, зеленый корм, однолетние и многолетние травы, прочие культуры. Животноводческое направление деятельности предприятия специализируется на производстве молока и мяса.

В настоящее время ОАО «Милославичский» можно характеризовать как хозяйство по развитию зерно - молочного направления. Стратегия развития Общества ориентирована на получение прибыли по направлениям деятельности: выращивание зерновых и зернобобовых культур; выращивание масличных культур и семян; выращивание кормовых культур и их семян; разведение крупного рогатого скота; разведение лошадей; предоставление услуг в области животноводства; производство мяса; производство мясных продуктов; производство молока и другим видам деятельности в соответствии с Уставом. ОАО «Милославичский» реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, установленным самостоятельно и на договорной основе, а в случаях предусмотренных законодательством Республики Беларусь по ценам и тарифам, регулируемым государством. Соединение в одной целостности отраслей производства, хранения, переработки, транспортировки, оптовой торговли, доказывают их производственную и экономическую целесообразность. Общество самостоятельно организует свою деятельность исходя из спроса на производимую продукцию, работы и услуги и из необходимости обеспечения производственного и социального развития, повышения личных доходов работников, самостоятельно определяет перспективы развития. Повышение конкурентоспособности на рынках сбыта напрямую связано с качеством выпускаемой продукции.

Сумма уставного капитала на 01.11.2017 г. составляет 640 тыс. р.; дата последней оценки недвижимости 01.11.2017 г.; дата последней аудиторской (иной) проверки 28 октября 2013 г.

В состав ОАО «Милославичский» входят молочнотоварная ферма (МТФ) Климовичского района. Обособленных структурных подразделений (филиалов) ОАО «Милославичский» за пределами Республики Беларусь не имеет. ОАО «Милославичский» находится в Климовичском районе Могилевской области и является крупным предприятием по производству продукции растениеводства и животноводства.

К основным видам деятельности предприятия относятся: выращивание зерновых и бобовых культур, рапса; разведение крупнорогатого скота молочного направления с полным воспроизводством дойного стада; переработка и производство силоса; оптовая торговля сельскохозяйственной продукцией растениеводства и животноводства.

Источником расчета показателей деятельности ОАО «Милославичский» являются бухгалтерские, финансовые, статистические формы отчетности, а также оперативные и аналитические данные.

Учетная политика предприятия ведется в соответствии с Законом Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности» от 12.07.2015 г. № 57-3, принятым Палатой представителей 26 июня 2015 г. и одобренный Советом Республики 28 июня 2015 г., вступившим в силу с 1 января 2016 г.

Настоящий Закон определяет правовые и методологические основы бухгалтерского учета, требования к составлению и представлению бухгалтерской и (или) финансовой отчетности (далее - отчетность).

Бухгалтерский учет в 2017 году ведется с применением Типового плана счетов бухгалтерского учета, Инструкции о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета, утвержденным постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 29.06.2013 г. № 50. При ведении бухгалтерского учета используется журнально-ордерная форма учета.

Важным условием устойчивого функционирования сельскохозяйственной

организации рассмотрен мониторинг как функция антикризисного управления. Основные финансово - экономические показатели хозяйственной деятельности ОАО «Милославичский» за 2014 - 2016 г. внесены и проанализированы в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ финансовых показателей ОАО «Милославичский» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темпы изменения, %		
				2015 2014	2016 2014	2016 2015
Выручка от реализации продукции, тыс. р.	991	1 284	979	129,61	98,82	76,25
Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.	916	1 185	1 089	129,44	118,95	91,90
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	75	99	-110	131,65	-146,28	-111,11
Управленческие расходы, тыс. р.	67	110	52	163,93	77,50	47,27
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. р.	8	-11	-162	-135,80	-2000	1472,73
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. р.	193	101	66	52,28	34,16	65,35
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. р.	-116	-61	-95	52,63	81,97	155,74
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. р.	77	40	-29	51,75	-37,52	-72,50
Чистая прибыль (убыток), тыс. р.	77	40	-29	51,75	-37,52	-72,50
Затраты на рубль реализованной продукции, р./р.	0,992	1,009	1,165	101,69	117,51	115,56

Установлена устойчивая тенденция снижения объемов производства продукции за 2014 - 2016 г. в действующих ценах, что также соответствует уменьшению объемных показателей в сопоставимых ценах. Базисный темп снижения в 2016 г. составил 98,82 %; относительное уменьшение в 2016 г. к 2015 г. определено размером 76,25 %.

Себестоимость реализованной продукции с учетом действующей практики отнесения затрат в запасах на себестоимость выросла в 2016 г. относительно 2014 г. на 18,95 % и снизилась по сравнению с 2015 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 2016 г. составили 1,165 р., что определяет убыточную производственно - сбытовую деятельность и составляет 115,56 % к уровню 2015 года. Увеличение показателя отмечено уже в 2015 г. - прирост 1,69 % относительно уровня 2014 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 2014 г. прирост в 2015 - 2016 гг. соответственно составил 1,69; 17,51 %. Затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2016 г. составили 1,165 р. и выросли по сравнению с 2015 г. на 0,157 р. или на 15,56 %. Убыток от продаж, убыток до налогообложения и чистый убыток в 2016г. составили соответственно -162; -29; -29 тыс. р.

В 2016 г. предприятием получена прибыль от текущей деятельности в размере 66 тыс. р., размер которой ниже суммы прибыли 2015 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 2015 - 2016 гг. соответственно -72,50 % (убыток 2016 г. составил 72,5 % прибыли 2015 г.).

**ВЫВОД.** В целом, полученные результаты свидетельствуют об убыточной производственно - финансовой деятельности ОАО «Милославичский» в 2016 г. Аналитические данные характеризуют спад объемов производства и продаж в динамике: наибольшее снижение приходится на 2016 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 «Милославичский».

Приведенные индикаторы указывают на необходимость аналитического

выявления факторов негативного влияния по блокам диагностики и разработки антикризисных мер.

## **2.2. Анализ финансового состояния и платежеспособности ОАО «Милославичский»**

### **2.2.1. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности организации**

Резкое снижение объемов производства при практически неизменных условно-постоянных расходах (расходы на содержание управленческого персонала, общепроизводственные расходы) привело к отрицательному финансовому результату от основной деятельности: убыток от реализации продукции за 2016 год составил 162 тыс. р. Главной причиной падения продаж продукции является сокращение производства валовой продукции, рост внутреннего потребления силоса, сенажа и т.п.

Для пополнения собственных оборотных средств, предприятие было вынуждено привлекать кредитные ресурсы. В итоге с учетом высоких процентных ставок по коммерческим кредитам в 2016 г.

По состоянию на 01.01.2017 г. кредиторская задолженность и задолженность по кредитам составила 4615 тыс. р., в том числе:

– кредиторская задолженность – 2983 тыс. р., в т.ч. просроченная 480 тыс. р.

- задолженность за минеральные удобрения и средства защиты 1072 тыс. р.,
- задолженность за комбикорм 535 тыс. р., в т.ч. просроченная 197 тыс.р.,
- задолженность по лизингу 1104 тыс. р., в т.ч. просроченная 182 тыс.р.,
- топливно-энергетические ресурсы – 159 тыс. р.

– кредиты банкам (долгосрочные транши кредитования строительства жилья) – 774 тыс. р., в т.ч. просроченные 36,709 млрд. р.

- займы (краткосрочные) – 5,017 млрд.р., в т.ч. просроченные 100 тыс. р.

Из-за высокой закредитованности и острой нехватки оборотных средств

предприятие находится в сложном финансово-экономическом положении.

Увеличение доли заемных средств способствует снижению финансовой устойчивости предприятия, что отягощается отсутствием у него прибыли. Выявленная тенденция к увеличению доли заемных средств в источниках образования активов предприятия свидетельствует об усилении финансовой неустойчивости и повышении степени его финансовых рисков.

Дебиторская задолженность на 01.01.2017 г. составила 39 тыс. р., представлена в основном задолженностью за отгруженную продукцию и оказанные услуги. Причастными службами ОАО «Милославичский» (финансовым отделом, юридическим бюро) ведется целенаправленная работа по взысканию просроченной задолженности свыше 60 дней.

**Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности на 01.01.2017 г. составил 0,0085 (оптимальное значение данного коэффициента варьируется от 0,9 до 1,0, то есть кредиторская задолженность должна не более чем на десять процентов превышать дебиторскую задолженность).**

Превышение краткосрочных обязательств над оборотными средствами означает, что предприятие не может погасить свои краткосрочные обязательства, и не имеет резервов для расширения деятельности. За отчетный период чистые активы предприятия незначительно выросли на 2 тыс. р. или на 0,096%. За 2016 г. период выручка от реализации готовой продукции (без НДС) составила 979 тыс. р.; затраты на ее производство и сбыт 1089 тыс. р.; управленческие расходы - 52 тыс. р. Убыток от реализации готовой продукции определен в размере 162 тыс. р.; прибыль от прочей текущей деятельности - 228 тыс. р.; убыток от инвестиционной и финансовой деятельности - 95 тыс. р.; чистый убыток - 29 тыс. р.

За отчетный период убыточность (отрицательная рентабельность) реализованной продукции определена в размере -14,88 %; убыточность продаж -16,55 %. На отчетный период у предприятия наблюдается снижение прибыли по всем ее позициям отчета о прибылях и убытках.

### **2.2.2. Анализ критериев оценки платежеспособности организации**

Под платежеспособностью предприятия понимается его способность своевременно производить платежи по своим краткосрочным обязательствам.

Оценка платежеспособности по балансу осуществляется на основе характеристики ликвидности оборотных (текущих) активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность. Критерием признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным и структуры бухгалтерского баланса неудовлетворительной является наличие одновременно значений коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода ниже нормативных значений. Методика расчета показателей имеет вид.

Коэффициента текущей ликвидности ( $K_1$ ), характеризующего общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств, рассчитанный на конец отчетного периода, меньше нормативного значения 1,3. Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ ) - рассчитывается как отношение итога раздела 2 актива баланса к итогу раздела 5 пассива баланса по следующей формуле:

$$K_1 = KA / KO, \quad (2.1)$$

где KA - краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса);

KO - краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса).

Коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ ), характеризующий наличие у предприятия собственных оборотных средств для его финансовой устойчивости, рассчитанный на конец отчетного периода, меньше нормативного значения 0,2. При анализе структуры бухгалтерского баланса и критериев оценки платежеспособности предприятия

исследованы квартальные бухгалтерские балансы ОАО «Милославичский» за 3-й, 4-й кварталы 2016 г. и 1-й, 2-й кварталы 2017 г.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ ) рассчитывается по формуле, как отношение суммы итога раздела 3 и итога раздела 4 бухгалтерского баланса за вычетом итога раздела 1 бухгалтерского баланса к итогу раздела 2 бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K_2 = (СК + ДО - ДА) / КА, \quad (2.3)$$

где СК - собственный капитал (строка 490 бухгалтерского баланса);

ДО - долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ДА - долгосрочные активы (стр190 бухгалтерского баланса);

КА - краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса).

Основанием для признания предприятия устойчиво неплатежеспособным является неплатежеспособность субъекта хозяйствования в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значение коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами ( $K_3$ ) характеризующего способность субъекта хозяйствования рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов превышающего значение 0,85. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $K_3$ ) рассчитывается как отношение суммы итогов разделов 4 и 5 бухгалтерского баланса к итогу бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K_3 = (КО + ДО) / ИБ, \quad (2.2)$$

где КО - кратковременные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса);

ДО - долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ИБ - итог бухгалтерского баланса (срока 300 или 700);

Расчетные значения коэффициентов платежеспособности, финансовой устойчивости ОАО «Милославичский» за последние 4 квартала на дату определения платежеспособности – 31.12.2016 г., их нормативные значения с учетом отраслевой принадлежности предприятия представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ динамики показателей финансовой устойчивости и платежеспособности по кварталам 2015 – 2017 гг.

Наименование показателей	01.07. 2015г.	01.10. 2015г.	01.01. 2016г.	01.04. 2016г.	01.07. 2016г.	01.01. 2017г.	Нормативные значения коэффициента (критерий)
Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ )	0,64	0,66	0,50	0,60	0,69	0,73	$\geq 1,5$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ )	- 0,37	-0,34	- 0,50	- 0,40	- 0,31	-0,37	$\geq 0,2$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $K_3$ )	0,71	0,72	0,71	0,71	0,71	0,75	$\leq 0,85$

Аналитическая информация таблицы 2.2 показывает, что значение коэффициента текущей ликвидности по состоянию на 01.01.2017 г. ниже рекомендуемого нормативного значения (критерия) на 0,77 пунктов и показывает, что у предприятия существуют трудности в покрытии текущих обязательств. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение и соответствует острому дефициту собственного финансирования оборотных активов. Определена отрицательная динамика данного показателя. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами остается в рамках норматива, но очень близок к критическому значению. Исходная информация, параметры расчетов показателей финансовой устойчивости и платежеспособности и результаты приведены в системе таблиц EXEL (рисунок 2.1).

№ п/п	Показатель	Ед. измер.	на 1 января 2017 г.	на 1 апреля 2017 г.	Нормативное значение коэффициента
1	<b>Активы</b> (строка 300 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	8274	7464	
	<i>в том числе:</i>				
2	долгосрочные (строка 190 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	5825	4695	
3	краткосрочные (строка 290 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	2449	2769	
4	<b>Собственный капитал</b> (строка 490 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	2077	2082	
5	<b>Обязательства</b> (строка 590 + строка 690 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	6197	5382	
	<i>в том числе:</i>				
6	долгосрочные (строка 590 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	2851	2169	
7	краткосрочные (строка 690 бухгалтерского баланса)	тыс. руб.	3346	3213	
	Коэффициент текущей ликвидности, <b>К1</b> (стр.3/стр.7)		0,731918709	0,862	не менее 1,5
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, <b>К2</b> ((стр.4+стр.6-стр.2)/стр.3)		-0,36621948	-0,160	не менее 0,2
	Коэффициент обеспеченности обязательств активами, <b>К3</b> (стр.5/стр.1)		0,748972686	0,721	не более 0,85
<b>ВЫВОД:</b>		<i>выбирается из двух вариантов:</i>			
Неплатежеспособность организации приобретает устойчивый характер					
Неплатежеспособность организации имеет устойчивый характер					

Рисунок 2.1 – Результаты аналитической работы в EXCEL: анализ динамики показателей финансовой устойчивости и платежеспособности

В динамике просматривается отрицательная тенденция снижения коэффициента текущей ликвидности; роста дефицита собственных оборотных средств и коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами.

В соответствии с данными финансовой отчетности на 01.10.2017 г. произведен расчет критериев банкротства по состоянию на данную дату: результаты внесены в таблицу 2.3. На 01.10.2017 г. параметры банкротства несколько улучшились, но не достигли нормативных критериев: остается значительный разрыв по коэффициенту текущей ликвидности (0,64 пункта); отмечен дефицит собственных оборотных средств (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение -0,16); коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами отвечает требуемому неравенству.

Таблица 2.3

## Критерии банкротства в динамике по кварталам

Наименование показателей	01.10. 2015г.	01.01. 2016г.	01.04. 2016г.	01.07. 2016г.	01.01. 2017г.	01.10. 2017г.	Нормативные значения коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ )	0,66	0,50	0,60	0,69	0,73	0,86	$\geq 1,5$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ )	-0,34	- 0,50	- 0,40	- 0,31	-0,37	-0,16	$\geq 0,2$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $K_3$ )	0,72	0,71	0,71	0,71	0,75	0,72	$\leq 0,85$

Оценка платежеспособности по балансу осуществлялась на основе характеристики ликвидности оборотных (текущих) активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность. Отмечается кризисная ликвидность. Предприятие испытывает сложности в расчетах. Предприятие не в состоянии своевременно производить расчеты по своим обязательствам.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие оборотных активов сформированных за счет собственных средств предприятия, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. В данном случае ОАО «Милославичский», величина коэффициента показывает, что оборотные активы сформированы за счет заемных средств, и зависимость от заемщиков высока, что делает риск не выплаты по обязательствам и потери устойчивости высокими.

У предприятия отсутствуют собственные оборотные средства, необходимые для ведения нормальной финансово-хозяйственной деятельности, что подтверждается отрицательными значениями коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами; уровень дефицита

собственных оборотных средств к величине краткосрочных активов на 01.04.2016 г. составил (-)0,40 при нормативе рассматриваемого показателя ( $K_2$ ) - 0,2; на последнюю отчетную дату 01.10.2017 г. - (-)0,16, что указывает на низкий уровень финансовой устойчивости предприятия и его финансовые трудности.

Установлен факт того, что предприятие имеет неудовлетворительную структуру бухгалтерского баланса, является неплатежеспособным, неплатежеспособность приобретает устойчивый характер, рассчитаться с кредиторами в установленные обязательствами сроки предприятие не может.

Значение коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами находится в пределах нормы, это свидетельствует о том, что стоимость активов предприятия превышает сумму долговых обязательств. Предприятие при полной продаже своих активов в состоянии погасить имеющуюся задолженность в полном размере.

**ВЫВОД.** В динамике установлена отрицательная тенденция роста зависимости ОАО «Милославичский» от рынка заемного капитала.

**Из-за высокой закредитованности и острой нехватки оборотных средств сельскохозяйственная организация находится в сложном финансово - экономическом положении. Предприятие достигло того критического порога, когда отсутствуют средства на финансирование существенно сокращенного производства и платить по своим краткосрочным и долгосрочным обязательствам.**

**В результате проведенного качественного анализа масштаба кризиса в соответствии с нормативно – законодательной базой по банкротству установлено, что у ОАО «Милославичский» неплатежеспособность приобретает устойчивый характер.**

**Заявителями по делу о банкротстве являются акционеры предприятия. Экономическим судом Могилевской области от 23.02.2017 за № 29-8/Б/2017 возбуждено производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) в отношении ОАО «Милославичский».**

### 2.3. Анализ требований кредиторов

Сумма требований кредиторов по состоянию на 01.07.2017 г. составляет: 7 220 128,39 белорусских рублей.

Реестр требований кредиторов, предъявивших свои требования в процессе санации предприятия, по состоянию на 01.07.2017 г. включает кредиторов, структура требований которых представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура требований кредиторов ОАО «Милославичский»  
по состоянию на 01.07.2017 г.

Наименование кредитора	Сумма, р.	Структура, %
ОАО «Управляющая компания холдинга «АГРОМАШСЕРВИС»	2 898 976,81	40,15
ОАО «Бабушкина крынка» УКХолдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»	1 772 622,41	24,55
ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов»	1 151 895,71	15,95
ОАО «Агентство по управлению активами»	454 579,24	6,30
Республиканское объединение «Белагросервис»	157 409,15	2,18
ОАО «Бобруйский комбинат хлебопродуктов»	101 239,70	1,40
ОАО «Минский тракторный завод»	100 093,44	1,39
РУП «Могилевэнерго» филиал «Климовичские электрические сети»	92 481,79	1,28
Финансовый отдел Климовичского райисполкома Могилевской области	17 756,34	0,25
Главное Финансовое Управление по Могилевской области	9 574,63	0,13
Прочие кредиторы	463 499,17	6,42
Итого	7 220 128,39	100,00

Отмечен высокий уровень концентрации выставленных требований кредиторов: 80,66 % задолженности приходится на три компании. Наибольшие суммы и доля кредиторской задолженности отнесены на ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис», управляющую компанию холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» и ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов»: удельный вес в структуре требований кредиторов соответственно 40,15; 24,55 и 15,95 %.

В таблице 2.5 представлена сформированная очередность требований кредиторов ОАО «Милославичский».

## Порядок требований кредиторов ОАО «Милославичский»

по состоянию на 01.07.2017 г.

Порядок требований	Сумма признанных требований			
	белорусские рубли (BYN)	иностранная валюта, российский рубль	иностранная валюта, долл.	иностранная валюта, гривна
1 очередь	0	-	-	-
2 очередь	0	-	-	-
3 очередь	481 910,21	-	-	-
4 очередь	0	-	-	-
5 очередь:	6 738 218,18	-	-	-
в том числе		-	-	-
5 очередь – часть первая	5 584 363,29	-	-	-
5 очередь – часть вторая	1 153 854,89	-	-	-
<b>Итого</b>	<b>7 220 128,39</b>	-	-	-

Очередность требований кредиторов выстроена по пяти линиям (5 очередей) в соответствии с действующим законодательством, объемы востребованной к погашению задолженности представлены в определенном порядке. По первой и второй очереди отсутствуют суммы признанных требований кредиторов.

Установлена третья очередь требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов ОАО «Милославичский» на 01.07.2017 г. При определении очередности удовлетворения требований кредиторов в первую очередь предусмотрено погашение задолженности перед государственными органами: финансовым отделом Климовичского райисполкома Могилевской области; Главным Финансовым Управлением по Могилевской области; ОАО «Агентство по управлению активами».

В структуре требований кредиторов удельный вес задолженности представленных кредиторов соответственно составил 0,25; 0,13; 6,30 %.

В итоге удовлетворение требований третьей очереди кредиторов обеспечит погашение 6,67 % общей суммы требований по Реестру.

Четвертая очередь погашения признанных требований для ОАО «Милославичский» не предусмотрена.

Пятая очередь охватывает погашение задолженности перед всеми остальными кредиторами (33 кредитора) по Реестру за исключением выше названных и обеспечит погашение 93,33 % всей признанной задолженности, из которой 80,66 % приходится на ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис»; ОАО «Бабушкина крынка» - управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»; ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов».

Пятая очередь кредиторов разбита на две части с акцентом погашений на первую часть (77,34 % общей суммы задолженности по Реестру).

Принятая очередность требований кредиторов по пяти линиям и объемы востребованной к погашению задолженности в определенном порядке выстроены на рисунке 2.2.

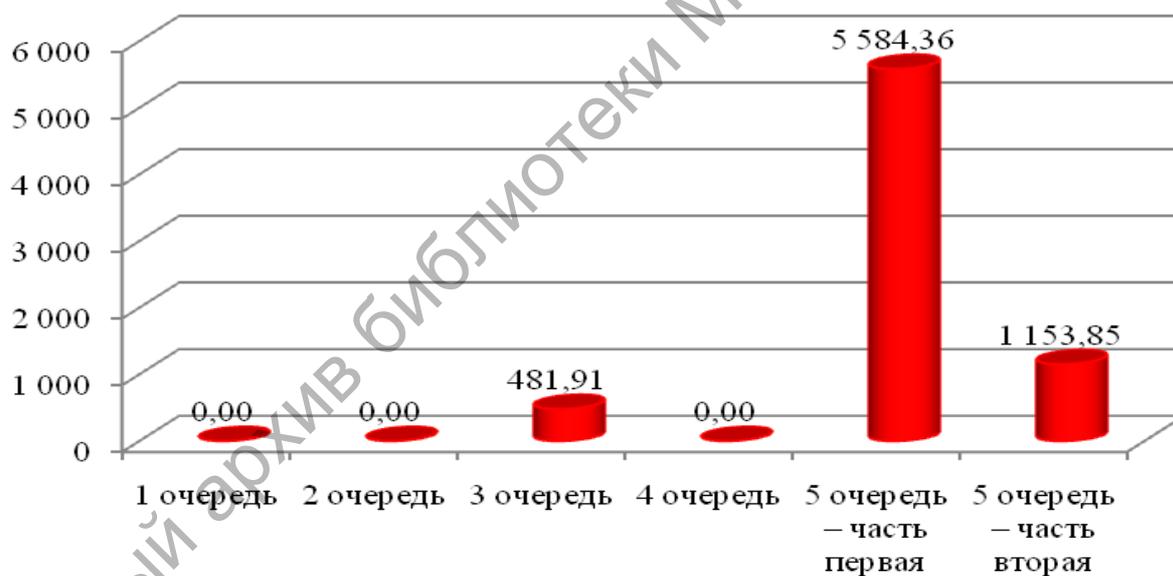


Рисунок 2.2 - Объемы требований кредиторов ОАО «Милославичский» в принятой очередности по состоянию на 01.07.2017 г., тыс. р.

В таблице 2.6 представлена структура очередности требований кредиторов в пересчете в единую национальную валюту.

Наибольший удельный вес требований кредиторов приходится на пятую очередь: соответственно 93,19 %. Состав данной очереди рассмотрен ранее и

представлен следующими организациями: ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис», управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»; ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов».

Таблица 2.6

Структура требований кредиторов «ОАО «Милославичский»  
по состоянию на 01.07.2017 г.

Порядок требований	Сумма, р.	Структура, %
1 очередь	-	-
2 очередь	-	-
3 очередь	481 910,21	6,67
4 очередь	-	-
5 очередь	6 738 218,18	93,33
5 очередь – часть первая	5 584 363,29	77,34
5 очередь – часть вторая	1 153 854,89	15,98
Итого	7 220 128,39	100,00

Наглядно структура требований кредиторов показана на рисунке 2.3.

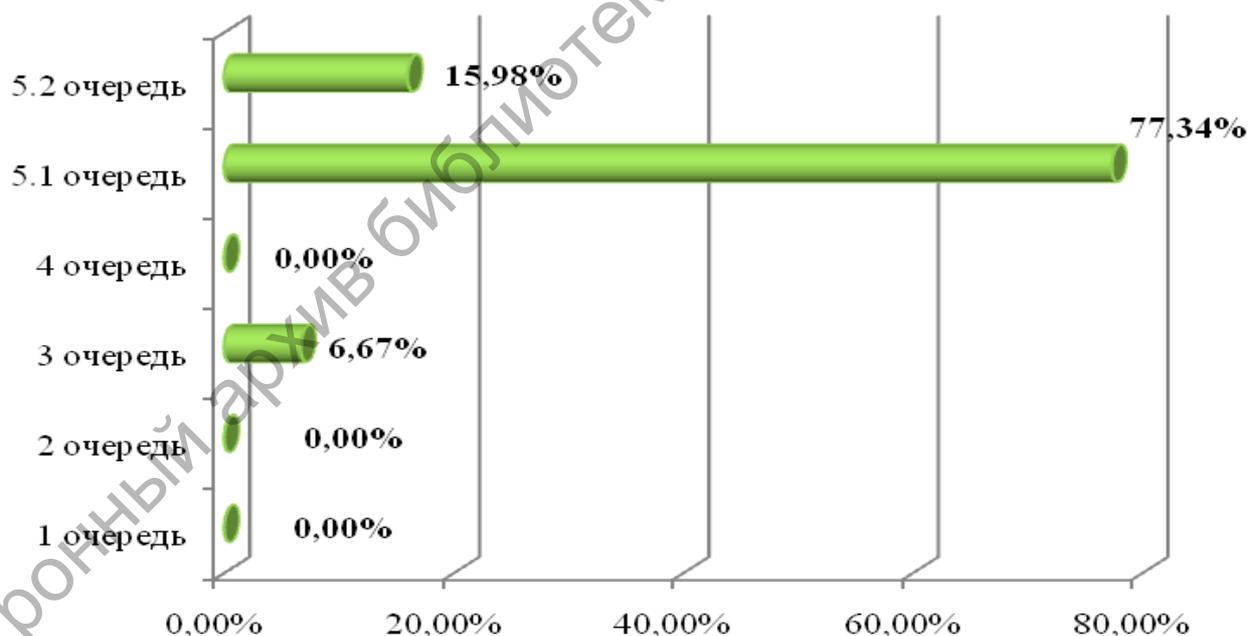


Рисунок 2.3 - Структура требований кредиторов ОАО «Милославичский»  
по очередности на 01.07.2017 г., %

Данные диаграммы показывают наибольшую нагрузку требований

кредиторов на пятую очередь (первую часть) соответственно 77,34 % общей величины требований кредиторов по Реестру.

**ВЫВОД.** Расчеты по текущим обязательствам должника и погашение требований кредиторов предусмотрено вести строго по очередям в соответствии с нормами статьей 53, 137,141, 147 Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

Во исполнение определения Экономического суда Могилевской области от 23.02.2017 № 29-8/Б/2017 о возбуждении производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) в отношении ОАО «Милославичский» разработан план санации. Общая сумма требований кредиторов в белорусских рублях составляет 7 220 128,39 рублей BYN.

### **3. АНТИКРИЗИСНЫЙ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОАО «МИЛОСЛАВИЧСКИЙ»**

В целях предотвращения развития негативных последствий разработан план санации. Построение системы антикризисного управления на стадии банкротства сельскохозяйственной организации требует аналитической поддержки сценариев восстановления платежеспособности.

#### **3.1. Анализ динамики производства и реализации продукции растениеводства и животноводства ОАО «Милославичский»**

Анализ причин неплатежеспособности сельскохозяйственных организаций, в частности, замедления оборачиваемости активов, снижения их ликвидности, роста просроченных обязательств, устанавливает прямую взаимосвязь с особенностями операционного цикла сельскохозяйственной отрасли, наличием высокотехнологичного экономического потенциала и его отдельных составляющих, которые необходимо учесть в расчете коэффициента восстановления платежеспособности.

В связи с этим в монографии адаптирован методологический подход к исследованию причин неплатежеспособности и возможности ее восстановления, основанный на комплексном анализе финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Милославичский», который представляет несомненный интерес в первую очередь для кредиторов, а также потенциальных инвесторов, банков, предоставляющих кредит, налоговой службы, для органов законодательной и исполнительной власти.

В первом блоке продиагностирован производственно – сбытовой потенциал организации. По данным статистической отчетности, форм АПК, произведен ретроспективный анализ производства продукции растениеводства и животноводства с целью выявления тенденций изменения и факторов негативных отклонений.

Для проведения анализа производства и реализации продукции использованы данные формы № 7- АПК, № 15- АПК за 2014-2016 гг. Изучена динамика производства и реализации продукции предприятия за период 2013 – 2016 гг. Аналитические данные по производству валовой продукции ОАО «Милославичский» приведены в таблице 3.1.

Сведения о реализации за 2013 - 2016 гг. приведены в сопоставимый вид с использованием индексов цен производителей сельскохозяйственной продукции, утвержденных Национальным статистическим комитетом [44].

Таблица 3.1

Динамика производства валовой продукции ОАО «Милославичский»

Год ряда динами- ки	Валовая продукция, тыс. р.		Базисные темпы изменения, %		Цепные темпы изменения, %	
	в действующих ценах	в сопоставимых ценах	в действи- ующих ценах	в сопоставим- ых ценах	в действи- ующих ценах	в сопостави- мых ценах
2013 г.	1 560,2	1 560,2	100,00	100,00	-	-
2014 г.	1 798,0	1 489,6	115,24	95,48	115,24	95,48
2015 г.	1 954,0	1 503,1	125,24	96,34	108,68	100,91
2016 г.	1 795,4	1 282,4	115,07	82,19	91,88	85,31

Данные таблицы 3.1 показывают, что за 2013-2016 гг. темпы роста реализации продукции в действующих ценах выше 100 %, что свидетельствует о росте производства валовой продукции в рассматриваемом временном интервале. При этом отмечено снижение объемов производства в сопоставимой оценке при корректировке объемных показателей на инфляционный фактор.

В 2016 г. объем валовой продукции составил в действующей оценке 1 795,4 тыс. р. и снизился в сопоставимой оценке относительно базисного 2013 г. на 17,81 %, по сравнению с 2015 г. – на 14,69 %. Среднегодовой темп снижения валовой продукции определен в размере 93,67 %, то есть объем валовой продукции за период 2013 – 2016 гг. ежегодно уменьшался в среднем на 6,33 %.

Изучена динамика производства продукции растениеводства в рассматриваемом временном интервале по данным таблицы 3.2.

Таблица 3.2

## Динамика производства продукции растениеводства ОАО «Милославичский»

Год ряда динами- ки	Валовая продукция, тыс. р.		Базисные темпы изменения, %		Цепные темпы изменения, %	
	в действующих ценах	в сопоставимых ценах	в действи- ующих ценах	в сопоставим- ых ценах	в действию- щих ценах	в сопостави- мых ценах
2013 г.	939,4	939,4	100,00	100,00	-	-
2014 г.	990,5	861,3	105,44	91,69	105,44	91,69
2015 г.	1 068,0	803,4	113,69	85,52	107,82	93,27
2016 г.	1 163,0	729,7	123,81	77,67	108,90	90,82

Аналитическая информация таблицы 3.2 позволяет проследить также тенденцию роста объемов производства продукции растениеводства в действующих ценах и тенденцию снижения в сопоставимой оценке.

В отчетном периоде объем продукции растениеводства в сопоставимых ценах составил 729,7 тыс. р., что соответствует базисному темпу снижения 77,67 %, цепному темпу снижения 90,82 %. Среднегодовой темп снижения продукции растениеводства определен в размере 91,92 %.

Аналогичные расчеты произведены по продукции животноводства; аналитическая информация внесена в таблицу 3.3.

Таблица 3.3

## Динамика производства продукции животноводства ОАО «Милославичский»

Год ряда динами- ки	Валовая продукция, тыс. р.		Базисные темпы изменения, %		Цепные темпы изменения, %	
	в действующих ценах	в сопоставимых ценах	в действи- ующих ценах	в сопоставим- ых ценах	в действию- щих ценах	в сопостави- мых ценах
2013 г.	620,8	620,8	100,00	100,00	-	-
2014 г.	807,5	657,6	130,07	105,92	130,07	105,92
2015 г.	886,0	686,5	142,72	110,58	109,72	104,40
2016 г.	763,9	540,0	123,05	86,99	86,22	78,67

За период 2013 – 2016 гг. объем продукции животноводства снизился в сопоставимых ценах еще более высокими темпами: базисный темп снижения составил 86,99 %, цепной темп снижения – 78,67 %. Среднегодовой темп

снижения продукции растениеводства определен в размере 95,46 %.

Базисные темпы изменения приведенных выше объемных показателей производства продукции ОАО «Милославичский» за 2013 – 2016 гг. наглядно представлены на рисунке 3.1.

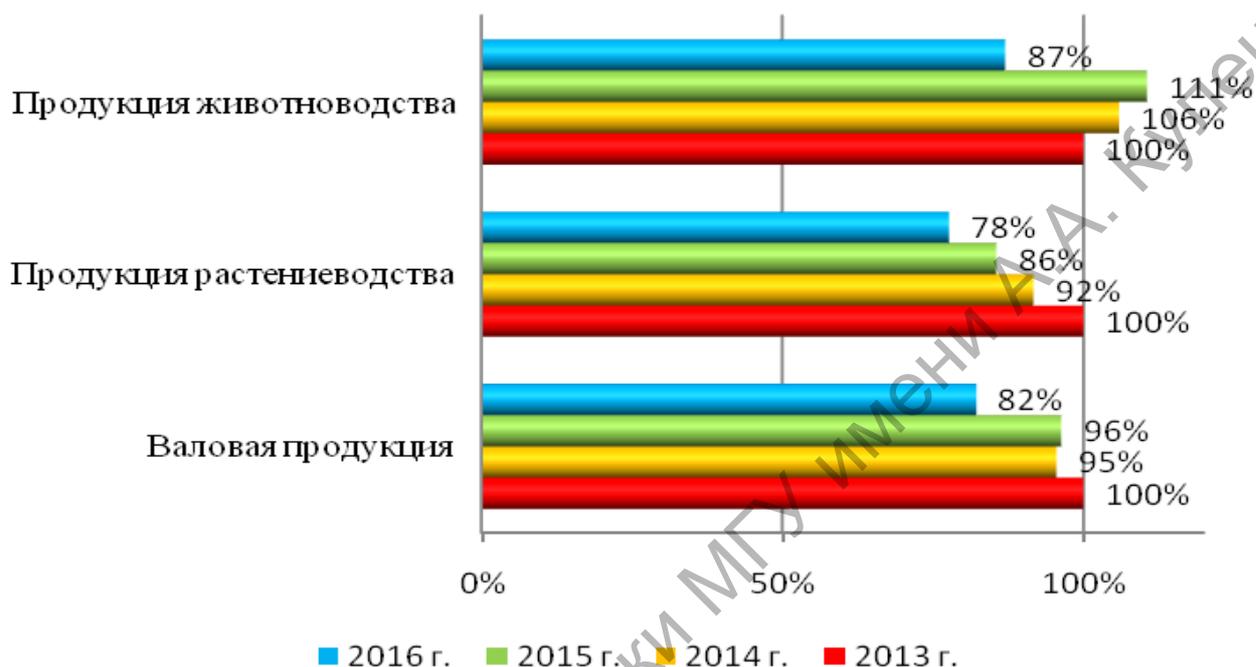


Рисунок 3.1 – Динамика производства продукции ОАО «Милославичский» в базисных темпах изменения

По аналитическим данным рисунка 3.1 определена тенденция снижения объемов производства продукции ОАО «Милославичский» за 2013 – 2016 гг.

Данные таблицы 3.3 дополнены темпами изменения натуральных объемов производства в разрезе основных видов продукции (рисунок 3.2). Темп снижения производства продукции растениеводства установлен в размере 55,83 %, животноводства: КРС – 41,83 %; молока – 95,21 %. Темпы снижения валовых объемов производства указывают на потери доходов и рынков сбыта продукции растениеводства и животноводства сельскохозяйственной организацией, что в значительной мере обусловлено отсутствием достаточного количества собственных оборотных средств на удобрения, гербициды, препараты для предпосевной обработки семян и др.

№ п/п	Наименование	В натуральном выражении			Темп изменения, %
		ед. измерения	2015 год	2016 год	
1	2	3	4	5	6
1.	<b>Производство растениеводства</b>	тонн	3620,00	2021,00	55,83
1.1.	Культуры зерновые (озимые и яровые) без кукурузы, в том числе:	тонн	2708,00	1160,00	42,84
1.1.1.	пшеница	тонн	371,00	0,00	0,00
1.1.2.	рожь	тонн	610,00	115,00	18,85
1.1.3.	тритикале	тонн	236,00	340,00	144,07
1.1.4.	ячмень	тонн	702,00	425,00	60,54
1.1.5.	ячмень пивоваренный	тонн	0,00	0,00	#ДЕЛ/0!
1.1.6.	овес	тонн	789,00	280,00	35,49
1.6.	Фрукты и ягоды	тонн	250,00	250,00	100,00
1.7.	Зернобобовые культуры (овощи бобовые сушеные дробленые)	тонн	0,00	0,00	#ДЕЛ/0!
1.8.	Рапс	тонн	11,00	49,00	445,45
1.15.	Прочие	тонн	651,00	562,00	86,33
2.	<b>Производство животноводства</b>				
2.1.	Производство выращивания животных и птицы (в живом весе):	тонн	153,00	64,00	41,83
2.1.1.	крупный рогатый скот	тонн	153,00	64,00	41,83
2.2.	Молоко	тонн	1439,00	1370,00	95,21

Рисунок 3.2 – Результаты аналитической работы в Excel: анализ динамики выпуска основных видов продукции ОАО «Милославичский» в натуральном выражении

В настоящее время маржа предприятия падает и обеспечена доходами от реализации молока на «кабальных» условиях ключевых потребителей, формирующих спрос и одновременно инвестирующих производственную деятельность ОАО «Милославичский».

В таблице 3.4 приведена структурная динамика произведенной продукции по себестоимости в соответствии с данными статистической отчетности формы 9-АПК, формы 13- АПК за 2014 – 2016 гг.

По данным таблицы 3.4 установлено, что наибольший удельный в структуре валовой продукции приходится на продукцию растениеводства: соответственно за 2014 – 2016 гг. 63,85; 54,54; 59,76 %.

Таблица 3.4

## Динамика состава и структуры произведенной продукции

Виды продукции (культуры)	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Структурная динамика, п.п.	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	2015 - 2014	2016 - 2015
Зерно в физической массе после доработки (очистка и сушка) 0258	395	15,13	275	11,37	150	5,32	-3,76	-6,05
в том числе								
- зерно в физической массе после доработки (очистка и сушка) 0270	191	7,32	97	3,99	37	1,31	-3,32	-2,68
- зерно в физической массе после доработки (очистка и сушка) 0272	139	5,32	124	5,12	67	2,38	-0,20	-2,74
- зерно в физической массе после доработки (очистка и сушка) 0274	65	2,49	55	2,26	46	1,63	-0,23	-0,62
Семена рапса	39	1,49	2	0,08	24	0,85	-1,42	0,77
Плоды семечковые, косточковые	64	2,45	81	3,34	126	4,47	0,89	1,13
Сено	9	0,34	6	0,23	7	0,25	-0,12	0,02
Семена	15	0,57	1	0,02	4	0,14	-0,55	0,12
Зеленая масса	116	4,44	124	5,14	114	4,05	0,70	-1,10
Выпас (зеленая масса)	77	2,95	86	3,53	72	2,56	0,58	-0,98
Зеленая масса кукурузы	102	3,91	104	4,29	159	5,64	0,38	1,36
Силос	325	12,45	216	8,92	550	19,52	-3,53	10,60
Сенаж	525	20,11	426	17,62	478	16,96	-2,49	-0,65
Итого продукции растениеводства	1 667	63,85	1 320	54,54	1 684	59,76	-9,31	5,22
Молоко	421	16,12	520	21,47	519	18,42	5,35	-3,05
Масса телят при рождении	47	1,80	58	2,38	58	2,06	0,58	-0,33
Прирост	476	18,23	523	21,61	557	19,77	3,38	-1,84
Итого продукции животноводства	944	36,15	1 100	45,46	1 134	40,24	9,31	-5,22
Всего	2 611	100,00	2 420	100,00	2 818	100,00	0,00	0,00

За последние два года установлена положительная структурная динамика по данной позиции на 5,22 процентных пункта, что соответствует снижению удельного веса продукции животноводства на эту же величину.

По ассортименту продукции растениеводства наибольшая нагрузка приходится на зерно (с учетом продаж), зеленую массу, зеленую массу кукурузы, силос, сенаж для обеспечения крупного рогатого скота (КРС)

качественными кормами. По ассортименту продукции животноводства наибольший удельный вес приходится на молоко, прирост веса КРС.

Произведен анализ объемов и структуры реализации основных видов продукции за 2014 – 2016 гг. по форме №7-АПК; результаты расчетов представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Анализ структурной динамики выручки от реализации продукции, работ и услуг

Виды продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Структурная динамика, п.п.	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	2015 - 2014	2016 - 2015
Зерновые и зернобобовые всего	283	28,25	369	28,42	109	10,25	0,17	-18,17
в том числе:								
-пшеница	23	2,25	44	3,39	0	0,00	1,14	-3,39
-рожь	86	8,61	47	3,62	16	1,51	-4,99	-2,12
-тритикале	32	3,19	69	5,35	42	3,95	2,16	-1,40
-ячмень	40	3,96	83	6,37	24	2,26	2,41	-4,11
-овес	45	4,53	84	6,44	23	2,16	1,92	-4,28
Рапс	49	4,93	3	0,22	31	2,92	-4,71	2,70
Другая продукция растениеводства	171	17,04	202	15,59	90	8,47	-1,45	-7,12
Итого по растениеводству	503	50,21	574	44,23	230	21,64	-5,99	-22,59
Продано на мясо (в живой массе):								
- крупный рогатый скот	106	10,60	206	15,87	192	18,06	5,27	2,19
-молоко цельное	392	39,18	518	39,90	500	47,04	0,72	7,14
Итого по животноводству	498	49,79	724	55,77	692	65,10	5,99	9,32
Работы и услуги на сторону	0	0,00	0	0,00	67	6,30	0,00	6,30
Основные средства, нематериальные активы и другие долгосрочные активы	0	0,00	0	0,00	74	6,96	0,00	6,96
Всего	1 001	100,00	1 297	100,00	1 063	100,00	0,00	0,00

Установлено снижение объемов реализации продукции в 2016 г. на 18,04% относительно 2015 г. В структуре продаж наибольший удельный вес приходится на продукцию животноводства (65,10 %), рентабельность реализации которой низкая или вообще имеет место убыточность продаж (например, реализация КРС на мясо). Среди зерновых наиболее востребованной

продукцией является ячмень, овес, рапс: доля в 2016 г. определена в размере 2,26; 2,16; 2,92 %. Изучив структуру реализованной продукции можно отметить, что наибольший удельный вес в 2016 г. занимает продукция животноводства (65,10 %). Среди продукции животноводства, которая занимает долю в 31,07 %, наибольший удельный вес приходится на производство молока (47,04 % в 2016 г.).

В структурной динамике положительные сдвиги отмечены по продукции животноводства (прирост доли 9,32 процентных пунктов), а именно молока цельного (прирост доли 7,14 процентных пунктов).

Удельный вес продукции растениеводства составил 21,64 %, где преобладает производство зерновых и зернобобовых культур (10,25 %).

Изменение структуры за три года характеризуется снижением доли реализации зерновых и зернобобовых, ростом продаж молока и скота в живой массе на мясо.

В таблице 3.6 представлены результаты анализа динамики продаж в за 2014 – 2016 гг. в разрезе основных ассортиментных позиций продукции растениеводства и животноводства, услуг.

Приведенные данные позволяют сделать вывод о значительном снижении объемов реализации продукции в рассматриваемом временном интервале.

Темп снижения объемов реализации зерновых и зернобобовых в 2016 г. соответственно составил: относительно 2014 г. 38,52 % (снижение на 61,48 %); относительно 2015 г. 29,54 % (спад продаж на 70,46 %). В составе данной группы продукции наибольшее снижение приходится на пшеницу (в 2016 г. данная культура не высеяна). Снижение объемов реализации отмечено по всем рассматриваемым ассортиментным позициям: рожь, тритикале, ячмень, овес.

Значительный прирост объема реавализации получен в 2016 г. по культуре рапс: в 10 раз прирост относительно 2015 г. и снижение на 26,73 % относительно 2014 г.

По итоговой строке продукции растениеводства в 2016 г. определено снижение продаж: темпы снижения соответственно составили 45,73 и 40,07 %.

Таблица 3.6

Анализ динамики показателей реализации в разрезе  
отдельных видов продукции ОАО «Милославичский»

Виды продукции	Объем реализации, тыс. р.			Темпы изменения, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	$\frac{2015}{2014}$	$\frac{2016}{2014}$	$\frac{2016}{2015}$
Зерновые и зернобобовые	283	369	109	130,39	38,52	29,54
в том числе:						
-пшеница	23	44	0	191,30	0,00	0,00
-рожь	86	47	16	54,65	18,60	34,04
-тритикале	32	69	42	215,63	131,25	60,87
-ячмень	40	83	24	207,50	60,00	28,92
-овес	45	84	23	186,67	51,11	27,38
Рапс	49	3	31	6,12	63,27	1033,33
Другая продукция растениеводства	171	202	90	118,13	52,63	44,55
Итого по растениеводству	503	574	230	114,12	45,73	40,07
Продано на мясо (в живой массе):						
- крупный рогатый скот	106	206	192	194,34	181,13	93,20
-молоко цельное	392	518	500	132,14	127,55	96,53
Итого по животноводству	498	724	692	145,38	138,96	95,58
Работы и услуги на сторону	0	0	67	-	-	-
Основные средства, нематериальные активы и другие долгосрочные активы	0	0	74	-	-	-
Всего	1 001	1 297	1 063	129,57	106,19	81,96

Падение объемов реализации продукции животноводства незначительное в отчетном 2016 г. относительно 2015 г.: темп снижения продаж КРС составил 93,20 %; молока – 96,53 %.

В целом по итоговой строке объемов реализации определено уменьшение продаж на 18,04 %, что отрицательно сказалось на финансовых результатах деятельности предприятия. Основные причины данной ситуации состоят в потерях от неблагоприятных погодных условий, увеличении внутреннего потребления семенного фонда, финансовых трудностях сельскохозяйственной организации.

За 2014 – 2016 гг. произошло снижение выручки от реализации продукции, что обусловлено ростом цен, снижением объемов производства и

реализации продукции в натуральном выражении. В рассматриваемом временном интервале увеличилась себестоимость продукции. При этом, превышение темпов роста цен на приобретаемые материальные ресурсы над ростом цен на продукцию, не позволило предприятию выйти на стабильную прибыльность.

**ВЫВОД.** Отмечена отрицательная тенденция снижения объемов производства валовой продукции растениеводства и животноводства ОАО «Милославичский».

Установлено значительное снижение объемов продаж продукции растениеводства, менее значительны объемы падения продаж продукции животноводства. В целом по итоговой строке объемов реализации определено уменьшение продаж на 18,04 %, что отрицательно сказалось на финансовых результатах деятельности предприятия.

Наибольший удельный в структуре реализации в 2016 г. приходится на продукцию животноводства, в том числе – молоко. Изменение структуры за три года характеризуется снижением доли реализации зерновых и зернобобовых, ростом продаж молока и скота в живой массе на мясо.

### **3.2. Анализ основных средств организации**

Общество является коммерческой организацией, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, печать. В собственности Общества находятся:

- имущество, переданное учредителем(-ями) (акционерами) Общества в его уставный фонд в виде вкладов;
- имущество, приобретенное Обществом в процессе осуществления им предпринимательской деятельности;
- поступления, полученные в результате использования имущества (плоды, продукция, доходы), если иное не предусмотрено законодательством

или договором об использовании этого имущества;

- имущество унитарных предприятий, учрежденных Обществом;
- имущество, приобретенное Обществом по другим основаниям,

допускаемым законодательством.

Обществу может быть передано в порядке, установленном законодательством, имущество во владение и пользование. Учредителем Акционерного общества является Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь.

В таблице 3.7 произведены аналитические расчеты по износу и годности основных средств предприятия за 2016 г.

Таблица 3.7

Анализ степени износа основных средств ОАО «Милославичский»

Показатель	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.	Изменение
1. Первоначальная стоимость основных средств, тыс. р.			
1.1. основных средств	9 630	9 963	333
1.2. активной части средств	2 059	1 859	-200
1.3. машин и оборудования	1 914	1 807	-107
2 Износ за время эксплуатации, тыс. р.			
2.1 основных средств	3 861	4 138	277
2.2 активной части средств	1 088	942	-146
2.3. машин и оборудования	1 038	915	-123
3 Степень изношенности, %			
3.1. основных средств	40,09	41,53	1,44
3.2. активной части средств	52,84	50,67	-2,17
3.3. машин и оборудования	54,23	50,64	-3,60
4. Степень годности, %			0,00
4.1. основных средств	59,91	58,47	-1,44
4.2. активной части средств	47,16	49,33	2,17
4.3. машин и оборудования	45,77	49,36	3,60

Наблюдается абсолютное увеличение стоимости основных средств, при этом их износ за время эксплуатации также возрос. Результатом соотношения данных показателей в динамике является снижение степени износа активной части основных средств на 2,17 %, машин и оборудования - на 3,60 %. Значительная степень изношенности в 2016 г. приходится на машины и оборудование: соответственно 54,23 и 50,64 %, что близко к критическому

техническому состоянию оборудования (по международным стандартам максимальный уровень износа выше 60 %). Коэффициент годности основных фондов имеет обратную направленность оценки технического состояния фондов, его увеличение по основным производственным фондам за отчетный период свидетельствует об улучшении технического состояния основных фондов.

Степень годности активной части фондов выросла в 2016 г. относительно 2015 г. на 2,17 %. Профиль показателей износа, годности объектов основных средств в рассматриваемом временном интервале указывает на необходимость антикризисного управления на базе инвестиций в инновационные высокотехнологические проекты ОАО «Милославичский».

Приведенная выше информация по техническому состоянию активной части основных средств дополнена и обобщена в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Анализ движения и технического состояния машин и оборудования  
ОАО «Милославичский» за 2015 - 2016 гг.

Показатель	Уровень показателя		
	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.	Изменение
Коэффициент обновления	0,0413	0,0354	-0,0059
Коэффициент выбытия	0,0000	0,0893	0,0893
Коэффициент прироста	0,0431	-0,0559	-0,0990
Коэффициент износа	0,5423	0,5064	-0,0360
Коэффициент годности	0,4577	0,4936	0,0360

Аналитическая информация таблицы 3.8 показывает, что за 2016 г. техническое состояние машин и оборудования ухудшилось за счет менее интенсивного их обновления (снижение коэффициента обновления составило 0,0059 пунктов). Коэффициент износа в 2016 г. по машинам и оборудованию составил 0,5064 и уменьшился на 0,0360 пункта. Степень изношенности машин снизилась, что соответствует росту годности машин и оборудования на 0,0360 пункта. Коэффициент выбытия вырос на 0,0893 пунктов; отмечено: на предприятии в эксплуатации имеются средства с истекшим сроком полезного использования (полностью амортизированные объекты основных средств).

Сделан вывод о снижении уровня технического состояния основных

средств на ОАО «Милославичский» и инвестиционной активности в блоке машин и оборудования по состоянию на 01.01.2017 г.: замедлились сроки обновления сельскохозяйственных машин, отрицательная динамика просматривается по показателям обновления, прироста, выбытия.

В виду замедления процесса обновления основных средств увеличилась изношенность основных средств, и соответственно - уменьшилась годность их для дальнейшего использования.

Актуальным представляется изучение показателей эффективности использования основных средств ОАО «Милославичский».

Исходная информация для проведения анализа интенсивности и эффективности использования основных средств ОАО «Милославичский» внесена в таблицу 3.9. Представленная в таблице 3.9 информация является исходной для проведения анализа динамики фондорентабельности и фондоотдачи.

Таблица 3.9

Аналитическая информация эффективности использования основных средств ОАО «Милославичский» за 2015 - 2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение
Валовая прибыль, тыс. р.	99	-110	-209
Выручка от реализации продукции, тыс. р.	1 284	979	-305
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. р.			
- основных средств	9 217	9 797	580
- активной части	1 972	1 959	-13
- машин и оборудования	1 875	1 861	-15
Фондорентабельность, %	1,074	-1,123	-2,197
Фондоотдача основных средств, р.	0,139	0,100	-0,039
Фондоотдача активной части фондов, р.	0,651	0,500	-0,152
Фондоотдача машин и оборудования, р.	0,685	0,526	-0,159

На основании аналитических данных таблицы можно сделать вывод о том, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г. фондоотдача по всем рассматриваемым позициям снизилась. Установлено уменьшение фондоотдачи основных средств на 0,039 р., фондоотдачи активной части основных средств - на 0,152 р.; фондоотдачи машин и оборудования - на 0,159 р.

В 2016 г. получен валовый убыток в размере 110 тыс. р., что соответствует расчету показателей убыточности, величина которых относительно рентабельности 2015 г. значительно снизилась.

Фактический уровень убыточности основных производственных фондов за 2016 г. составил -1,123 %, что соответствует снижению показателя относительно фондорентабельности 2015 г. (1,074 %) на 2,197 процентных пунктов.

Все сельскохозяйственные предприятия должны эффективно использовать землю, не допускать эрозии почв, заболачивания, зарастания сорняками и повышать ее плодородие. В таблице 3.10 представлены данные о составе и структуре земель в динамике за 2014-2016 гг.

Таблица 3.10

Динамика состава и структуры землепользования

Экспликация земель	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016 г. от 2014 г.	
	га	%	га	%	га	%	га	п. п.
Общая земельная площадь	5 753	100,00	4 449	100,00	4 449	100,00	-1 304	0,00
Всего сельскохозяйственных угодий	4 731	82,24	3 572	80,29	3 572	80,29	-1 159	-1,95
из них:								
- пашня	3 344	58,13	2 392	53,76	2 392	53,76	-952	-4,36
- сенокосы	1 340	23,29	1 149	25,83	1 149	25,83	-191	2,53
- пастбища (без оленьих)	47	0,82	31	0,70	31	0,70	-16	-0,12
Несельхозземли	1 022	17,76	877	19,71	877	19,71	-145	1,95

Исходя из данных таблицы 3.10 общая земельная площадь на 01.01.2017г. составила 4 449 га, что на 1 304 га меньше, чем в 2014 г. 80,29% занимают сельскохозяйственные земли в структуре общей земельной площади, из них пахотные площади в структуре сельхозземель занимают 53,76 %, что может свидетельствовать о низком уровне распаханности земель.

Сенокосы в ОАО «Милославичский» занимают 25,83 % от площади земель.

Существенных изменений в структуре землепользования за три года не наблюдалось: увеличилась структурная динамика сенокосов на 2,53 п.п. за счет

снижения доли пахотных земель на 4,36 п. п. Балл пахотных земель на предприятии составляет 35,49 баллов, сельхозземели имеют качественную оценку земель в 24,10 баллов.

**ВЫВОД.** Состояние основных средств, в том числе машин и оборудования характеризуется высокой степенью их износа, отсутствием обновления и неэффективным использованием.

Располагаемые мощности предприятия по земельной площади снизились, при этом структура сельхозземель показывает недостаточный уровень распаханности земель.

### **3.3. Анализ трудовых ресурсов организации**

По состоянию на 01.01.2017 г. среднесписочная численность работников ОАО «Милославичский» составляла 87 человек, из них рабочих - 76 человек, служащих 11 человек. Численность руководителей, специалистов и служащих составляет 11 человек. Удельный вес сотрудников предприятия, имеющих высшее образование, составляет 23,4%. Основу всех возрастных групп (21,4%) составляют работники в возрасте от 40 до 49 лет.

Производственный персонал подобран и расставлен по производственным подразделениям (МТФ) предприятия. Управленческий персонал подобран на соответствие фактического уровня образования и занимаемой должности.

Поиск кадров для предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- из числа работников, зачисленных в резерв кадров предприятия;
- из числа работников предприятия, пожелавших сменить профессию;
- из числа безработных, направленных управлением по труду, занятости и социальной защите Могилевского райисполкома;
- через средства массовой информации;
- из числа граждан, самостоятельно обратившихся за трудоустройством;
- контактов с коллегами из других организаций;

- из числа выпускников учреждений образования.

Каждый принимаемый на предприятие работник проходит собеседование у директора. Директор по результатам собеседования принимает решение о приеме на работу.

Для подбора специалистов из числа студенческой и учащейся молодежи широко применяется на предприятии метод подбора будущих работников из числа проходящих все виды практики на базе предприятия. Так, в 2016 г. на предприятие принято 2 молодых специалиста из высших учебных заведений, что составляет около 10% от общей численности прошедших практику на базе общества.

В период полной загрузки производственных мощностей предприятия установлен высокий уровень социальной защищенности членов трудового коллектива (активная работа по повышению квалификации работников; укреплению здоровья работников; социальной поддержке работников и т. д.).

Важным показателем адаптации работника на предприятии является стаж работы. Длительный стаж работы на предприятии предполагает высокую квалификацию работника, профессиональный опыт, относительно высокую зарплату и тем самым приверженность предприятию, несмотря на переживаемые экономические трудности.

Важнейшим фактором, влияющим на организационную структуру предприятия, является кадровая политика, которой принадлежит значительная роль в регулировании социально-трудовых отношений в обществе.

В период устойчивого экономического развития кадровая политика направлена не только на сохранение рабочего потенциала, но и на создание благоприятных условий для мотивации трудовой деятельности и профессионального роста. То есть тех условий, при которых мастерство и талант каждого работника применяются с максимальной отдачей.

ОАО «Милославичский» поощряет своих работников за значительный личный вклад в развитие организации, образцовое выполнение служебных обязанностей, проявленную инициативу в работе и высокие достижения,

продолжительный добросовестный труд, высокий профессионализм и исполнительность в форме занесения сведений в трудовую книжку.

Основой при разработке должностных инструкций, определяющих конкретные обязанности исполнителей с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их права и ответственность служит квалификационный справочник.

Унификация квалификационных требований, в совокупности с высококвалифицированным персоналом кадровой службы позволяют обеспечить правильный подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации, разделение труда между руководителями, специалистами и рядовыми исполнителями, а также единство в определении должностных обязанностей служащих и требований к их квалификации.

Аттестация руководителей и специалистов предприятия проводится в целях:

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;

- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатом труда;

- формирования резерва кадров предприятия.

Тактика и стратегия руководителя предприятия по отношению к управлению персоналом, поддержание социального партнерства, опирается на возможности экономического развития, сложившиеся на протяжении многих лет традиции.

Качественный состав работников ОАО «Милославичский» характеризуется:

- по демографическому признаку: высоким уровнем труда женщин 39,89% всего по ОАО «Милославичский»; из числа служащих 53,85 %; из числа рабочих 32,73 %;

- по уровню квалификации:

➤ высшее образование имеют 23,38 %; из числа служащих (руководителей,

- специалистов) 63,79 %; из числа рабочих 2,94 %;
- среднее специальное имеют 19,03 %; из числа служащих (руководителей, специалистов) 25,14 %; из числа рабочих 15,94 %;
  - профессионально-техническое имеют 36,86 %, в основном рабочие - 52,37 % относительно общей численности рабочих.

- по возрастному составу: наибольший удельный вес приходится на группу работников в возрасте от 50 до 54 лет и 55-59 лет соответственно 18,08% и 16,64 %.

Рассчитан средний возраст работников по категориям: в целом по ОАО «Милославичский» - 43,9 года; служащих - 42,6 года; рабочих - 44,6 года.

### **3.4. Анализ структуры и динамики затрат организации**

Анализ затрат на производство дает важную информацию, позволяющую контролировать текущую деятельность предприятия, планировать его стратегию и тактику, оптимально использовать ресурсы, измерять и оценивать результаты деятельности.

Анализ структуры и динамики затрат по экономическим элементам ОАО «Милославичский» произведен за 2014 - 2016 гг. Результаты анализа внесены в аналитические таблицы 3.11, 3.12, информация которых характеризует тенденции изменения данного показателя за последние 3 года.

По данным таблицы 3.11 по итоговой строке затрат на производство продукции данного предприятия 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. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. относительное увеличение затрат составило 6,86 %.

В составе материальных затрат в 2016 г. относительно 2015 г. произошло увеличение расходов по сырью и материалам на 22,69 %; уменьшение по статье расходов на топливо на 25,82 %; энергия осталась на уровне 2015 г.

Таблица 3.11

## Анализ динамики затрат на производство и реализацию продукции

ОАО «Милославичский» за 2014 - 2016 гг.

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс. р.			Темп изменения, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	$\frac{2015}{2014}$	$\frac{2016}{2014}$	$\frac{2016}{2015}$
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. р.	2 110	2 213	2 392	104,88	113,36	108,09
Затраты на рубль товарной продукции, р.	1,219	1,212	1,198	99,44	98,31	98,86

В 2016 г. уменьшились расходы на оплату труда: темпы снижения относительно 2014 – 2015 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 2016 г. составили 1,198 р./ р. и снизились на 1,69 % относительно 2014 г. и на 1,14 % относительно 2015 г. Показатель за 2014 – 2016 гг. свидетельствует об убыточной операционной деятельности предприятия.

В таблице 3.12 представлен вертикальный анализ затрат на производство по элементам. Наибольший удельный вес в структуре затрат приходится на материальные затраты: за 2014 – 2016 гг. соответственно 66,22; 67,34; 74,46 %,

что соответствует положительной структурной динамике.

Таблица 3.12

Анализ структуры затрат на производство и реализацию продукции

ОАО «Милославичский» за 2014 - 2016 гг.

Состав затрат по элементам	Структура, %			Структурная динамика, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	<u>2015</u> 2014	<u>2016</u> 2014	<u>2016</u> 2015
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

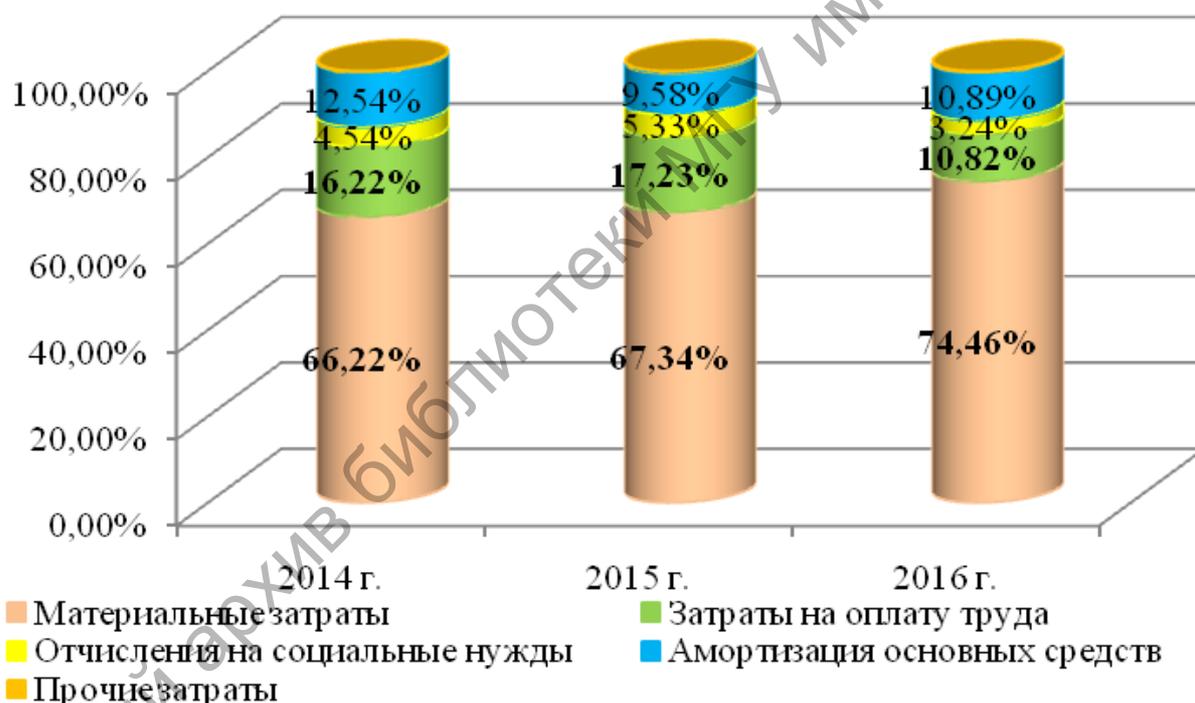
Примерно в одинаковых пропорциях отмечены трудовые и амортизационные затраты в структуре производственных расходов (в 2016 г. 10,82 и 10,89 %), что соответствует невысокому уровню трудовых затрат в комплектации и соответственно низкому стимулированию труда с учетом отсутствия достаточного уровня механизации и автоматизации производства.

Снижение объемов производства и высокий уровень материалоемкости продукции обозначили структурные сдвиги в пользу материальных затрат: по 2016 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 2016 г. 10,82 %, что на 6,41 процентных пунктов ниже удельного веса данной категории затрат 2015 г.

По данным таблицы 3.12 построена структурная диаграмма динамики за 2015 - 2016 гг. затрат на производство по основному виду деятельности (рисунок 3.3).



Состав затрат по элементам	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Материальные затраты	66,22	67,34	74,46
Затраты на оплату труда	16,22	17,23	10,82
Отчисления на социальные нужды	4,54	5,33	3,24
Амортизация основных средств	12,54	9,58	10,89
Прочие затраты	0,48	0,52	0,59

Рисунок 3.3- Анализ структуры затрат по экономическим элементам

ОАО «Милославичский» за 2014 - 2016 гг.

Значительный удельный вес в структуре затрат в 2014 - 2016 гг. занимают материальные затраты: соответственно 66,22; 67,34 и 74,46 %. В 2016 г. данный показатель относительно 2015 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 «Милославичский» в структуре себестоимости составила в 2014 г. – 11,63 %; в 2015 г. – 3,64 %; в 2016 г. – 14,11 %.

В таблице 3.13 приведена динамика объемов и структуры затрат на производство отдельных видов продукции растениеводства и животноводства.

На продукцию растениеводства приходится 59,34 % затрат ОАО «Милославичский», что соответствует росту удельного веса в динамике на 5,97 процентных пунктов.

Таблица 3.13

Динамика состава и структуры затрат на производство продукции  
растениеводства и животноводства

Культуры, виды животных	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Структурная динамика, п.п.	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	2015 - 2014	2016 - 2015
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

Наибольший прирост доли в 2016 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.

### 3.5. Анализ прибыли и рентабельности организации

Произведен анализ прибыли и рентабельности хозяйственной

деятельности ОАО «Милославичский» за 2014 - 2016 г. (таблица 3.14).

Таблица 3.14

Анализ динамики показателей прибыли и рентабельности

ОАО «Милославичский» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темпы изменения (%) или отклонение (+,-)		
				2015 2014	2016 2014	2016 2015
Выручка от реализации продукции, тыс. р.	991	1 284	979	129,61	98,82	76,25
Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.	916	1 185	1 089	129,44	118,95	91,90
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	75	99	-110	131,65	-146,28	-111,11
Управленческие расходы, тыс. р.	67	110	52	163,93	77,50	47,27
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. р.	8	-11	-162	-135,80	-2000	1472,73
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. р.	193	101	66	52,28	34,16	65,35
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. р.	-116	-61	-95	52,63	81,97	155,74
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. р.	77	40	-29	51,75	-37,52	-72,50
Чистая прибыль (убыток), тыс. р.	77	40	-29	51,75	-37,52	-72,50
Затраты на рубль реализованной продукции, р./р.	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

Аналитическая информация таблицы 3.14 позволяет сделать выводы. Установлена устойчивая тенденция снижения объемов производства продукции за 2014 - 2016 г. в действующих ценах, что также соответствует уменьшению объемных показателей в сопоставимых ценах.

Базисный темп снижения в 2016 г. составил 98,82 %; относительное уменьшение в 2016 г. к 2015 г. определено размером 76,25 %.

Себестоимость реализованной продукции с учетом действующей практики отнесения затрат в запасах на себестоимость выросла в 2016 г.

относительно 2014 г. на 18,95 % и снизилась по сравнению с 2015 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 2016 г. составили 1,165 р., что определяет убыточную производственно - сбытовую деятельность и составляет 115,56 % к уровню 2015 года. Увеличение показателя отмечено уже в 2015 г. - прирост 1,69% относительно уровня 2014 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 2014 г. прирост в 2015 - 2016 гг. соответственно составил 1,69; 17,51 %. Затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2016 г. составили 1,165 р. и выросли по сравнению с 2015 г. на 0,157 р. или на 15,56 %.

Убыток от продаж, убыток до налогообложения и чистый убыток в 2016г. составили соответственно -162; -29; -29 тыс. р.

В 2016 г. предприятием получена прибыль от текущей деятельности в размере 66 тыс. р., размер которой ниже суммы прибыли 2015 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 2015 - 2016 гг. соответственно -72,50 % (убыток 2016 г. составил 72,5 % прибыли 2015 г.).

В целом, полученные результаты свидетельствуют об убыточной производственно - финансовой деятельности ОАО «Милославичский» в 2016 г. Аналитические данные характеризуют спад объемов производства и продаж в динамике. Наибольшее снижение приходится на 2016 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 «Милославичский».

В соответствии с полученным убытком от реализации в 2015 -2016 гг. установлена отрицательная рентабельность (убыточность) реализованной продукции и продаж: в 2016 г. соответственно -14,20 и -16,55 %. В динамике определен значительный прирост убыточности рассматриваемых показателей.

Произведен анализ рентабельности отдельных видов продукции, которая зависит от изменения цен и себестоимости единицы продукции. Аналитическая обработка информации произведена с использованием возможностей Excel (рисунок 3.4).

Таблица 3									
Анализ рентабельности продаж сельскохозяйственной продукции									
№ п/п	Наименование	Выручка от реализации, тыс.руб.		Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.		Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс.руб.		Рентабельность продаж, %	
		2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<b>Продукция растениеводства</b>	531,60	109,00	428,10	92,00	103,50	17,00	19,47	15,60
1.1.	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
1.1.1.	пшеница	44	0	29,7	0	14,3	0	32,50	#ДЕЛ/0!
1.1.2.	рожь	47	16	39,9	14	7,1	2	15,11	12,50
1.1.3.	трипикале	69,4	42	50,4	38	19	4	27,38	9,52
1.1.4.	ячмень	82,6	24	58,1	19	24,5	5	29,66	20,83
1.1.5.	ячмень пивоваренный	0	0	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
1.1.6.	овес	83,6	23	68,4	18	15,2	5	18,18	21,74
1.8.	Рапе	2,8	31	2,2	29	0,6	2	21,43	6,45
1.15.	Прочие	202,2	90	179,4	37	22,8	53	11,28	58,89
2.	<b>Продукция животноводства</b>	723,50	692,00	845,60	956,00	-122,10	-264,00	-16,88	-38,15
2.1.	Продукция выращивания животных и птицы (в живом весе):	205,90	192,00	387,40	494,00	-181,50	-302,00	-88,15	-157,29
2.1.1.	крупный рогатый скот	205,9	190	387,4	492	-181,5	-302	-88,15	-158,95
2.2.	Молоко	517,6	500	458,2	462	59,4	38	11,48	7,60
3.	<b>Итого</b>	1255,10	801,00	1273,70	1048,00	-18,60	-247,00	-1,48	-30,84

Рисунок 3.4 – Результаты аналитической работы в Excel: анализ динамики прибыли и рентабельности отдельных продукции ОАО «Милославичский»

Источники аналитической информации представлены статистической отчетностью форм АПК; результаты расчетов обобщены в таблице 3.15.

Таблица 3.15

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, %		
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 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	326,60	105,00	246,50	89,00	80,10	16,00	24,53	15,24	-9,29
в том числе:									
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	-181,5	-302,0	-88,15	-157,29	-69,14
Молоко	517,6	500	458,2	462	59,4	38	11,48	7,60	-3,88

Анализ информации таблицы 3.15 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).

**ВЫВОД.** На протяжении рассматриваемого периода отмечается отрицательная тенденция по прибыли и рентабельности продаж, что свидетельствует о дестабилизации финансового положения предприятия.

По итогам 2015 – 2016 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 (посевные материалы, ГСМ, ядохимикаты, химические средства защиты растений и др.).

### **3.6. Анализ безубыточного объема продаж и зоны безопасности организации в системе индикаторов антикризисного управления**

Безубыточный объем продаж, и зона безопасности предприятия являются основополагающими показателями прогнозирования объемов безубыточной деятельности, а также ориентированной на целевой уровень прибыли, в системе антикризисного управления. В расчетах использован методический инструментальный маржинального анализа, предложенный Г. В. Савицкой [48, с. 268-271].

Для определения безубыточного уровня продаж использован графический и аналитический способы. Методическое обеспечение анализа построено на базе следующих функций.

Определение безубыточного объема продаж ( $T_6$  - порог рентабельности, точка равновесия, критический объем продаж) в стоимостном выражении предусматривает расчет результата деления суммы постоянных затрат на долю маржинального дохода в выручке:

$$T_6 = A / Дмд, \quad (3.1)$$

где  $A$  - постоянные затраты;

Дмд - удельный вес маржинального дохода в выручке.

Для отдельного вида продукции безубыточный объем продаж устанавливается в натуральном выражении:

$$T = A / C_{мд} = A / (Ц - V), \quad (3.2)$$

где А - постоянные затраты;

Смд - ставка маржинального дохода в цене за единицу продукции;

Ц - цена единицы продукции;

V - удельные переменные затраты.

Для расчета точки критического объема реализации в процентах к максимальному объему, который принимается за 100 %, использована методика формулы:

$$T_{кр} = A \times 100 / МД, \quad (3.3)$$

где МД - маржинальный доход (общая сумма).

Для определения зоны безопасности аналитическим методом по стоимостным показателям используется следующая формула:

$$ЗФП = (В - Т) / В, \quad (3.4)$$

где В - выручка от реализации продукции.

Расчет произведен исходя из запланированных объемов реализации продукции и предположения, что производственная программа построена исходя из реального портфеля заказов ОАО «Милославичский».

Производственный план сформирован с целью обоснования оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат и обеспечить возврат привлеченных банковских кредитов. Разработанная в плане санации программа производства и реализации продукции в натуральном выражении соответствует

обеспеченности производственными факторами инвестиционного проекта.

План производства продукции составлен исходя из целей долгосрочной стратегии предприятия на базе существующего потенциала. Программа производства продукции рассчитана с учетом посевных площадей, возможной урожайности растениеводства, поголовья скота и продуктивности животноводства. Приведенная программа производства согласована с районным Управлением сельского хозяйства райисполкома.

Точка безубыточности рассчитана для ассортиментных позиций, занимающих наибольший удельный вес в структуре производства и в значительной мере определяющие конечный финансовый результат. Ассортимент выпускаемой продукции охватывает производство следующих основных видов продукции животноводства и растениеводства: молоко, мясо, зерно, рапс и прочей сельскохозяйственной продукции.

При прогнозировании использованы методика структурной аналогии, расчеты произведены по гибкому бюджету с учетом изменения объемов реализации продукции растениеводства и животноводства, осуществлена индексация на инфляцию по среднестатистическим прогнозам.

Производственная программа предприятия, затраты и финансовые результаты в системе «директ – костинг» для расчета точки безубыточности представлены в таблице 3.16.

В расчетах исходили из сложившейся структуры затрат, ее оптимизации относительно снижения трудоемкости производства продукции, внедрения мероприятий энерго- и ресурсосбережения, данных по объемам реализации продукции ОАО «Милославичский» (проект производственной программы в натуральном и стоимостном выражении на период 2017 - 2022 гг., в системе антикризисного управления разработан исходя из реальных производственных мощностей предприятия, наличия посевного материала, кормов для животных и с другой стороны – спроса на продукцию).

Данный документ является основополагающим при разработке антикризисных мер восстановления платежеспособности.

Таблица 3.16

Расчет точки безубыточности в соответствии с запланированными объемами  
производства и реализации на период санации по видам продукции

Продукция	Постоян- ные затраты (А), тыс. р.	Перемен- ные затраты на объем, тыс. р.	Затраты общие, тыс. р.	Объем реализа- ции, тыс. р.	Прибыль от реализации, тыс. р.	Маржин- нальный доход (МД), тыс. р.	Доля МД в выручке, доли единицы	Точка безубы- точности, тыс. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016 г. (базовый год)								
Рожь	1,82	12,18	14	16	2	3,82	0,239	7,62
Тритикале	4,94	33,06	38	42	4	8,94	0,213	23,21
Ячмень	2,47	16,53	19	24	5	7,47	0,311	7,94
Овес	2,34	15,66	18	23	5	7,34	0,319	7,33
Итого	11,57	77,43	89	105	16	27,57	0,263	46,10
Рапс	3,77	25,23	29	31	2	5,77	0,186	20,25
Всего ПРВ	15,34	102,66	118	136	18	33,34	0,245	66,35
КРС	69,16	424,84	494	190	-304,00	-234,84	-	-
Молоко	64,68	397,32	462	500	38,00	102,68	0,205	314,96
Всего ПЖВ	133,84	822,16	956	690	-266,00	-132,16	-	-
ИТОГО	149,18	924,82	1074	826	-248	-98,82	-	-
2017 г.								
Рожь	10,94	73,21	84,14	96,16	12,02	22,96	0,239	45,82
Ячмень	5,63	37,66	43,28	54,67	11,39	17,02	0,311	18,08
Овес	2,24	14,99	17,24	22,02	4,79	7,03	0,319	7,02
Итого	18,81	125,86	144,66	172,86	28,20	47,00	0,272	70,92
Рапс	18,25	122,11	140,36	150,04	9,68	27,93	0,186	98,03
Всего ПРВ	37,05	247,97	285,02	322,90	37,88	74,93	0,232	168,95
КРС	79,56	488,73	568,29	610,91	42,62	122,18	0,200	397,80
Молоко	74,18	455,66	529,84	573,41	43,58	117,76	0,205	361,20
Всего ПЖВ	153,74	944,38	1098,12	1184,32	86,20	239,94	0,203	759,00
ИТОГО	190,79	1192,35	1383,14	1507,22	124,08	314,87	-	927,95
2018 г.								
Рожь	12,99	86,91	99,89	114,16	14,27	27,26	0,239	54,39
Ячмень	6,46	43,27	49,73	62,82	13,09	19,55	0,311	20,77
Овес	2,49	16,69	19,18	24,51	5,33	7,82	0,319	7,81
Итого	21,95	146,86	168,81	201,49	32,69	54,63	0,270	82,98
Рапс	21,09	141,11	162,19	173,38	11,19	32,27	0,186	113,28
Всего ПРВ	43,03	287,97	331,00	374,87	43,87	86,90	0,232	196,26
КРС	89,06	547,09	636,15	683,86	47,71	136,77	0,200	445,30
Молоко	94,95	583,29	678,25	734,03	55,79	150,74	0,205	462,38
Всего ПЖВ	113,75	1130,38	1314,39	1417,89	103,50	287,51	0,203	907,68
ИТОГО	156,78	1418,35	1645,39	1792,76	147,37	374,41	-	1103,94
2019 г.								
Рожь	15,31	102,45	117,76	134,58	16,82	32,13	0,239	64,12
Ячмень	7,34	49,15	56,50	71,36	14,87	22,21	0,311	23,60
Овес	2,82	18,90	21,72	27,76	6,03	8,86	0,319	8,85
Итого	25,48	170,50	195,98	233,70	37,72	63,20	0,270	96,57
Рапс	24,09	161,19	185,28	198,05	12,78	36,86	0,186	129,40
Всего ПРВ	49,56	331,69	381,25	431,76	50,50	100,07	0,232	225,97
КРС	100,80	619,19	719,98	773,98	54,00	154,80	0,200	503,99
Молоко	113,56	697,58	811,14	877,85	66,72	180,28	0,205	552,98
Всего ПЖВ	214,36	1316,76	1531,12	1651,84	120,72	335,07	0,203	1056,96
ИТОГО	263,92	1648,45	1912,37	2083,6	171,22	435,14	-	1282,93

Продолжение таблицы 3.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2020 г.								
Рожь	17,80	119,13	136,93	156,49	19,56	37,36	0,239	74,56
Ячмень	8,21	54,93	63,13	79,75	16,61	24,82	0,311	26,37
Овес	3,16	21,15	24,31	31,06	6,75	9,91	0,319	9,90
Итого	29,17	195,20	224,37	267,30	42,93	72,10	0,270	110,83
Рапс	27,60	184,70	212,29	226,94	14,64	42,24	0,186	148,28
Всего ПРВ	56,77	379,90	436,66	494,23	57,57	114,33	0,231	259,10
КРС	113,37	696,41	809,78	870,51	60,73	174,10	0,200	566,85
Молоко	129,59	796,06	925,65	1001,78	76,14	205,73	0,205	631,04
Всего ПЖВ	242,96	1492,47	1735,43	1872,30	136,87	379,83	0,203	1197,63
ИТОГО	299,73	1872,37	2172,09	2366,53	194,44	494,16	0,209	1456,73
2021 г.								
Рожь	20,58	137,72	158,29	180,91	22,61	43,19	0,239	86,19
Ячмень	9,45	63,25	72,70	91,83	19,13	28,58	0,311	30,37
Овес	3,57	23,91	27,49	35,12	7,64	11,21	0,319	11,20
Итого	33,60	224,88	258,48	307,86	49,38	82,98	0,270	127,75
Рапс	31,30	209,49	240,79	257,40	16,61	47,91	0,186	168,18
Всего ПРВ	64,91	434,37	499,27	565,26	65,99	130,89	0,232	295,93
КРС	126,08	774,47	900,55	968,09	67,54	193,62	0,200	630,38
Молоко	150,63	925,31	1075,95	1164,45	88,50	239,13	0,205	733,51
Всего ПЖВ	276,71	1699,79	1976,49	2132,53	156,04	432,75	0,203	1363,89
ИТОГО	341,62	2134,16	2475,76	2697,79	222,03	563,64	0,209	1659,82
2022 г.								
Рожь	23,77	159,05	182,82	208,93	26,12	49,88	0,239	99,54
Ячмень	10,55	70,61	81,17	102,52	21,36	31,91	0,311	33,90
Овес	4,02	26,88	30,90	39,48	8,58	12,60	0,319	12,59
Итого	38,33	256,55	294,88	350,94	56,06	94,39	0,270	146,03
Рапс	35,62	238,38	274,00	292,90	18,90	54,52	0,186	191,37
Всего ПРВ	73,95	494,93	568,88	643,84	74,96	148,91	0,232	337,40
КРС	142,45	875,07	1017,52	1093,83	76,31	218,77	0,200	712,26
Молоко	169,74	1042,67	1212,41	1312,13	99,72	269,46	0,205	826,54
Всего ПЖВ	312,19	1917,74	2229,93	2405,97	176,04	488,23	0,203	1538,80
ИТОГО	386,14	2412,67	2798,81	3049,81	251	637,14	0,209	1876,2
Сокращения								
КРС - крупный рогатый скот;								
ПРВ - продукция растениеводства;								
ПЖВ - продукция животноводства.								

Расчеты по базовому 2016 г. произведены по фактическим данным финансовой отчетности. Аналитическая информация показывает убыточность реализации крупного рогатого скота: себестоимость производства 1 тонны по данной товарной позиции в 2,6 раза превышает цену, выставленную мясокомбинатом. Основная причина ситуации: низкий уровень качества, отсутствие альтернативных вариантов сбыта (ОАО «Милославичский» выполняет госзаказ). Реализация крупного рогатого скота на мясо в настоящий момент является убыточной и требует повышения качества продукции, поиск

альтернативных рынков сбыта, обеспечение собственной переработки.

При расчете точки безубыточности по реализации крупного рогатого скота рассмотрена цена 3 992,86 р. за 1 тонну при обеспечении упитанности и других параметров качества говядины, говядины молодняка и телятины I категории. Произведенные расчеты показывают, что безубыточный объем продаж на период санации с 4 квартала 2017 г. и по июль 2020 г. включительно составит 3 488,79 тыс. р. ( $622,65 + 1\,103,94 + 1\,282,93 + 479,27$ ) и обеспечит предприятию нулевую прибыль.

Увеличение объемов производства по сравнению с точкой безубыточности определит получение соответствующей величины прибыли, а снижение - убытки. Выполнение намеченной производственной программы позволит получить прибыль от реализации продукции в размере 465,82 тыс. р.

Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж - зона безопасности. Зона безопасности показывает, на сколько процентов фактический объем продаж выше критического, при котором рентабельность равна нулю. По данным таблицы 3.161 выручка от реализации в соответствии с прогнозными расчетами плана санации составит 5 666,30 тыс. р. ( $1\,011,34 + 1\,792,76 + 2\,083,60 + 778,60$ ), что соответствует запасу финансовой прочности в сумме 2 177,51 тыс. р. или 38,43% ( $2\,177,51 \times 100 / 5\,666,30$ ).

Запас финансовой прочности ОАО «Милославичский» на период санации установлен в размере 38,43 %, что соответствует достаточно высокому уровню риска и требует активной работы по запланированным объемам производства и качества продукции.

Предварительно должен быть решен вопрос по оптимизации ассортиментной структуры производимой продукции, объемам продаж в разрезе основных видов продукции. В соответствии с проведенными комплексными расчетами относительно постоянных, переменных затрат, объемов производства и реализации установлена точка безубыточности по наиболее важным видам продукции.

Точка безубыточности изучена и установлена по молоку - одному из

стратегических видов продукции ОАО «Милославичский». Объемы производства выбраны по данным производственной программы, прайсов и калькуляций по данному виду продукции. Аналитические расчеты по данному виду продукции представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17

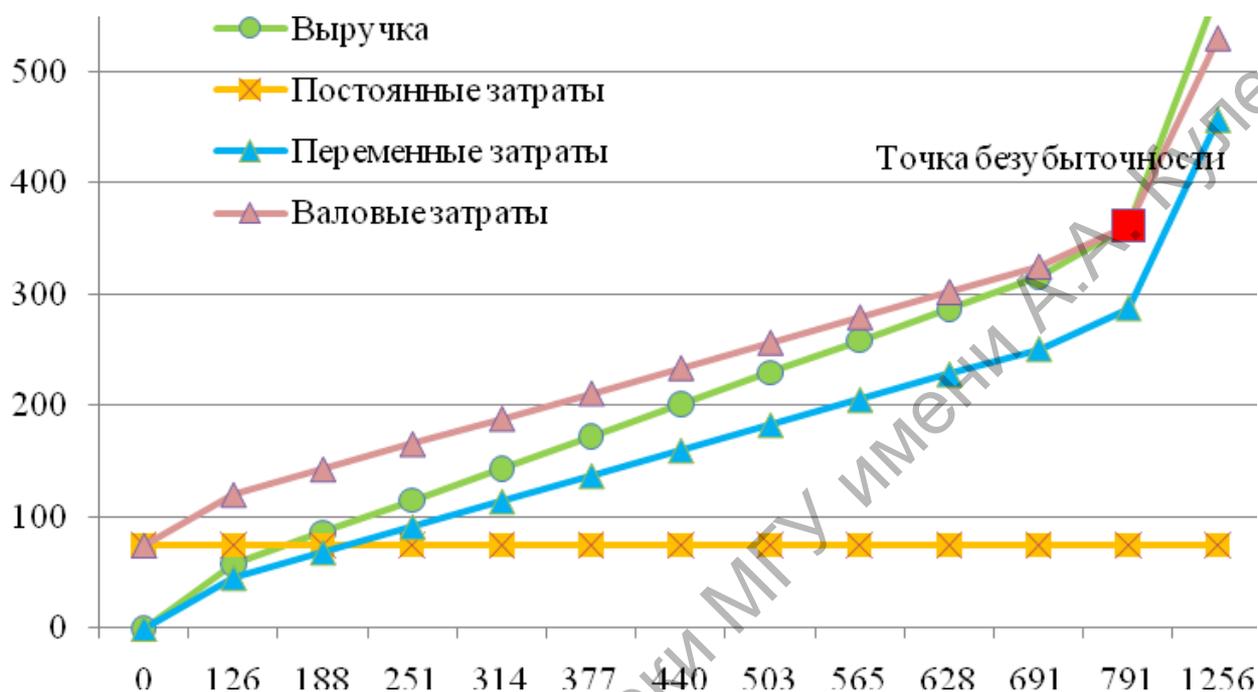
Расчет точки безубыточности молока в соответствии  
с запланированными объемами производства

Показатель	Методика расчета	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1.Прогноз объема производства, тонн	-	1256,3	1462	1589,5
2.Цена молока за 1 тонну, тыс. р.	-	0,456	0,502	0,552
3.Выручка от реализации без налогов, тыс. р.	-	573,41	734,03	877,85
4.Постоянные затраты на выпуск, тыс.р.	-	74,18	94,95	113,56
5.Переменные расходы на единицу продукции, тыс. р.	-	0,363	0,399	0,439
6.Переменные расходы на выпуск продукции, тыс. р.	-	455,66	583,29	697,58
7.Прибыль от реализации продукции, тыс. р.		43,58	55,79	66,72
8.Маржинальный доход, тыс. р.	п.3 - п.6	117,76	150,74	180,28
9.Доля маржинального дохода в выручке, доли единицы	п.8 / п.3	0,205	0,205	0,205
10.Маржинальный доход на единицу продукции, тыс. р.	п.2 - п.5	0,094	0,103	0,113
11.Точка безубыточности:				
-в натуральном измерении, тонн	п.4 / п.10	791,37	920,94	1001,25
-в сумме, тыс. р.	п.4 / п.9	361,20	462,38	552,98
12.Запас финансовой прочности:				
-в сумме, тыс. р.	п.3-п.10	212,2104	271,65	324,88
-в процентах	(п.11/п.3) x 100	37,01	37,01	37,01

Объем продаж молока в натуральном выражении, обеспечивающий предприятию нулевую прибыль, в 2017 – 2019 гг. соответственно составил: 791,37; 920,94; 1001,25 тонн, что в стоимостном выражении соответствует 361,20; 462,38; 552,98 тыс. р. Запас финансовой прочности по данному виду продукции определен в размере 37,01 %. Приведенный расчет показывает высокий уровень доходности и запаса финансовой прочности данного вида продукции. Кроме аналитического метода, использован и графический метод

относительно безубыточности молока.

Построен график точки безубыточности молока (рисунок 3.5), где наглядно просматривается аналитическая информация таблицы 3.17.



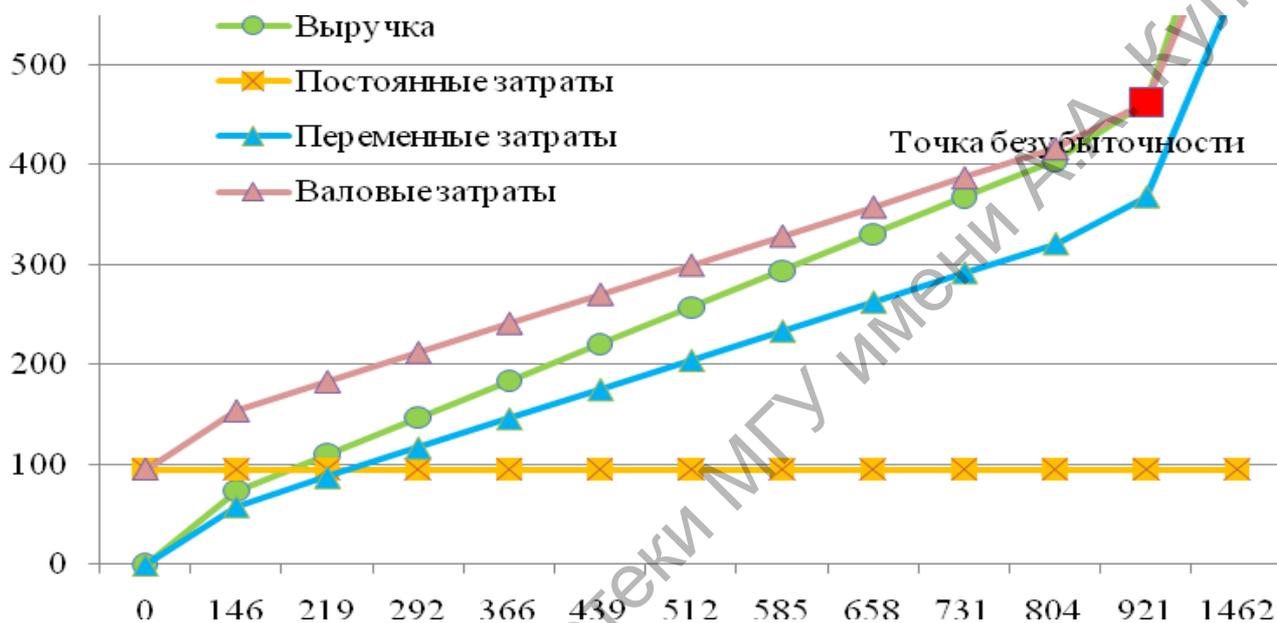
Объем выпуска	0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	63%	100%
Выручка, тыс. р.	0	57	86	115	143	172	201	229	258	287	315	361	573
Постоянные затраты, тыс. р.	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Переменные затраты, тыс. р.	0	46	68	91	114	137	159	182	205	228	251	287	456
Валовые затраты, тыс. р.	74	120	143	165	188	211	234	256	279	302	325	361	530
Реализация, тонн	0	126	188	251	314	377	440	503	565	628	691	791	1256

Рисунок 3.5 - Точка безубыточности реализации молока в 2017 г.

По графику можно установить, при каком объеме реализации продукции предприятие получит прибыль, при каком - убытки. Можно определить также точку, в которой затраты будут равны выручке от реализации продукции, или порога рентабельности, или точки окупаемости затрат, ниже которой

производство будет убыточным. По горизонтали показан объем реализации продукции в натуральном выражении (тоннах), по вертикали - затраты постоянные, переменные и общие, выручка от продаж, прибыль.

По прогнозным данным 2018 г. построен график безубыточности производства молока (рисунок 3.6).



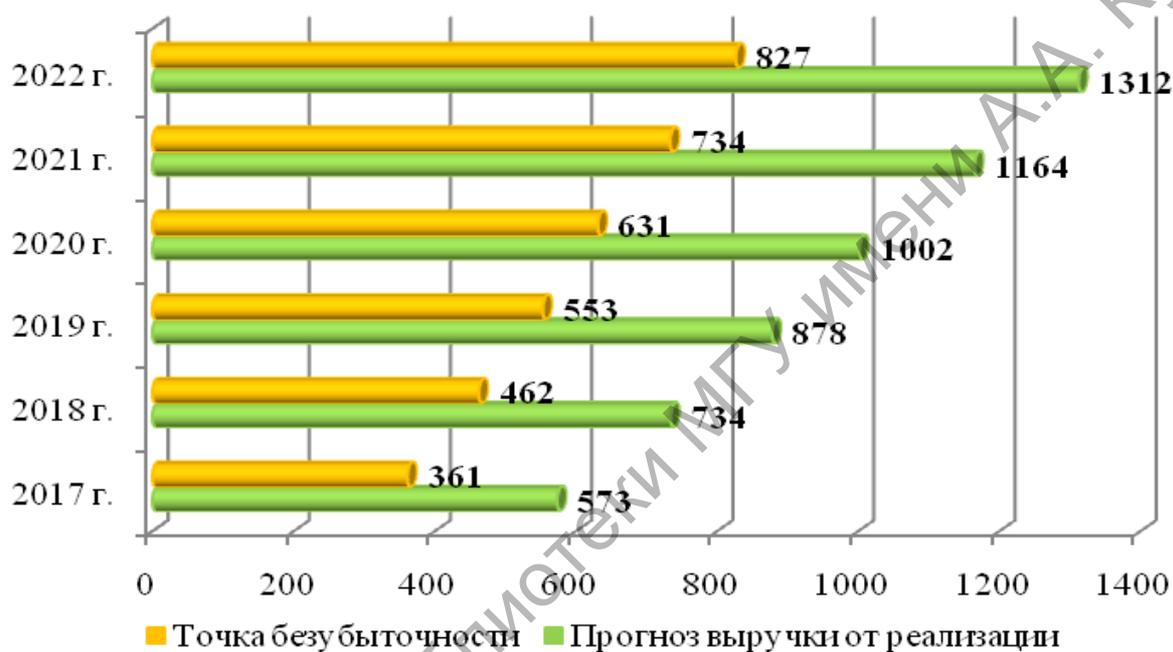
Объем выпуска	0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	63%	100%
Выручка, тыс. р.	0	73	110	147	184	220	257	294	330	367	404	462	734
Постоянные затраты, тыс. р.	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Переменные затраты, тыс. р.	0	58	87	117	146	175	204	233	262	292	321	367	583
Валовые затраты, тыс. р.	95	153	182	212	241	270	299	328	357	387	416	462	678
Реализация, тонн	0	146	219	292	366	439	512	585	658	731	804	921	1462

Рисунок 3.6 - Точка безубыточности реализации молока в 2018 г.

В соответствии с графиками рисунков 3.5, 3.6 установлено: точка безубыточности сдвигается вправо, что соответствует снижению доли маржинального дохода в выручке и обеспечивается фактором соотношения

цен, постоянных и переменных затрат в себестоимости продукции. В расчетах принята реальная тенденция изменения данных показателей: темпы роста цен ниже темпов роста себестоимости и соответствующих затрат.

Запас финансовой прочности по реализации молока на 2017 – 2022 гг. представлен на рисунке 3.7. Относительное значение запаса финансовой прочности в 2018 г. составило 37,01%.

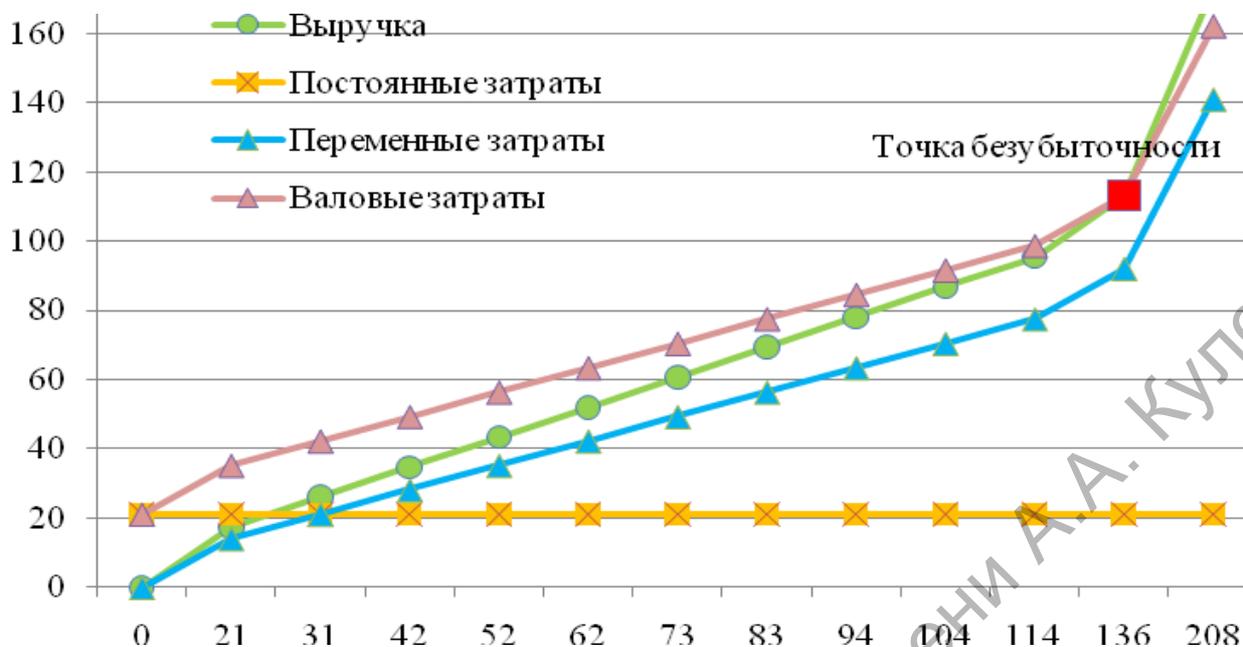


Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Прогноз выручки от реализации	573	734	878	1002	1164	1312
Точка безубыточности	361	462	553	631	734	827
Запас финансовой прочности	212	272	325	371	431	486

Рисунок 3.7 – Прогноз запаса финансовой прочности по реализации молока, тыс. р.

По данным 2018 г. построен график безубыточности производства рапса (рисунок 3.8).

По производству рапса в ОАО «Милославичский» точка безубыточности расположена на уровне 34,66 % возможного объема реализации продукции за 2018 г. Если портфель заказов на продукцию предприятия больше 34,66 % от его запланированного объема, то будет обеспечена сверхплановая прибыль.



Объем выпуска	0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	63%	100%
Выручка, тыс. р.	0	17	26	35	43	52	61	69	78	87	95	113	173
Постоянные затраты, тыс. р.	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Переменные затраты, тыс. р.	0	14	21	28	35	42	49	56	63	71	78	92	141
Валовые затраты, тыс. р.	21	35	42	49	56	63	70	78	85	92	99	113	162
Реализация, тонн	0	21	31	42	52	62	73	83	94	104	114	136	208

Рисунок 3.8 - Точка безубыточности реализации рапса в 2018 г., тыс. р.

Для того, чтобы определить, за сколько месяцев окупятся постоянные затраты планируемого периода, произведен следующий расчет:

$$t_{ок} = T_б \times 12 / ВРг, \quad (3.5)$$

где  $T_б$  - безубыточный объем продаж;

$ВРг$  - годовой объем продаж

По производству молока и рапса в ОАО «Милославичский» срок

окупаемости постоянных издержек в 2018 г. составит:

- для молока:  $(12 \times 462,38) / 734,03 = 7,56$  мес.;

- для рапса:  $(12 \times 113,28) / 173,38 = 7,84$  мес.

Остальные месяцы предприятие будет получать прибыль. Следовательно, меньшая часть года уйдет на возмещение постоянных издержек.

Приведенный графический материал и аналитические расчеты показывают, что безубыточный объем продаж и зона безопасности зависят от суммы постоянных и переменных затрат, а также от уровня цен на продукцию. При повышении цен нужно меньше реализовать продукции, чтобы получить необходимую сумму выручки для компенсации постоянных издержек предприятия, и наоборот, при снижении уровня цен безубыточный объем реализации возрастает. Увеличение же удельных переменных и постоянных затрат повышает порог рентабельности и уменьшает зону безопасности. Поэтому ОАО «Милославичский» должно стремиться к сокращению постоянных затрат.

Разработка антикризисных мер ориентирована на снижение доли постоянных затрат на единицу продукции, уменьшение безубыточного объема продаж и увеличение зоны безопасности.

Если у предприятия возникают финансовые затруднения, чтобы как-то исправить ситуацию, многие руководители предпринимают очевидные меры сокращения инвестиций или объемов производства. Однако это не всегда разумно. Возможно, спасти сельскохозяйственное производство в зоне рискованного земледелия и животноводства поможет оптимизация процессов управления технологиями производства и финансами. Если процессы управления финансами выстроены неправильно, перерасход бюджета предприятия может достигать 25-30 % только за счет необоснованных затрат. Если же вспомнить о неизбежных злоупотреблениях, потери окажутся еще более внушительными. Неэффективность контроля и финансового планирования, которая в прежние времена нивелировалась за счет растущего рынка и благоприятной экономической конъюнктуры, сегодня может поставить

предприятие на грань разорения.

Такие инструменты, как оперативное планирование денежных средств, управление оборотным капиталом или текущий (превентивный) бюджетный контроль являются эффективными в системе антикризисного управления. Их наличие целесообразно декларировать в ОАО «Милославичский». При этом необходимо отметить, что данные технологии в усеченном виде не работают «как надо», малоэффективны и не влияют на принимаемые управленческие решения.

### **ВЫВОД.**

В соответствии с запланированными объемами продаж ОАО «Милославичский» произведет и реализует продукции за период санации на сумму 5 666,30 тыс. р., тогда зона безопасности (запас финансовой прочности) составит 38,43 %, что соответствует значительным рискам для сельскохозяйственных предприятий.

Согласно ч.2 п.1 ст.61 Гражданского Кодекса Республики Беларусь признание юридического лица экономически несостоятельным (банкротом) влечет его санацию, а при невозможности или отсутствии оснований продолжения деятельности - ликвидацию.

**На основании антикризисного финансово – экономического анализа хозяйственной деятельности и анализа финансового состояния и платежеспособности сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» рассмотрены следующие сценарии антикризисного управления:**

**1) превышение стоимости активов над финансовыми обязательствами, результаты проведенной работы по исследованию возможностей безубыточной деятельности организации и расчетов с кредиторами за счет ведения хозяйственной деятельности, продажи части неэффективно используемого имущества подтверждают возможности предприятия продолжить хозяйственную деятельность и произвести расчет по кредитным линиям после окончания срока санации;**

2) отсутствие собственных оборотных средств, высокий уровень за кредитованности рассматриваются основанием для продажи сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом согласно Методическим рекомендациям, разработанным в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций».

Согласно выбранной стратегии разработаны сценарии:

1 сценарий – оптимистический - программа санации, то есть система взаимосвязанных мер, направленных на выход предприятия из кризиса, анализа внутренних резервов, стратегических задач санации и выводов о возможностях привлечения капитала;

2 сценарий – пессимистический - программа санации с продажей сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом.

По данным направлениям произведены прогнозные расчеты параметров восстановления платежеспособности.

## **4. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «МИЛОСЛАВИЧСКИЙ»**

Произведен сравнительный анализ санации и санации с продажей должника с точки зрения социально-экономического эффекта. В данном разделе проведена взвешенная оценка альтернативных путей в процедуре банкротства - санации и ликвидации ОАО «Милославичский». В качестве критериев выбраны: способность погасить обязательства, скорость погашения, возможность сохранения рабочих мест, а также имущественной целостности объекта. Сформулированы цели санации и программа мероприятий по сценариям восстановления платежеспособности ОАО «Милославичский».

### **4.1. Антикризисный механизм санации с сохранением существующего статуса сельскохозяйственной организации**

#### ***4.1.1. Программа санации***

Цель санации – обеспечение стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности, восстановление платежеспособности, улучшение финансового состояния и максимальное удовлетворение требований кредиторов. Данный раздел содержит программу мероприятий, направленных на выполнение цели санации.

**Сценарий плана санации отражает оптимистический прогноз развития экономики ОАО «Милославичский». Основные мероприятия антикризисной программы по восстановлению платежеспособности в системе санации.**

Для стабилизации финансового положения предприятия разработана внутренняя стратегия развития.

На период санации предприятие ставит перед собой следующие стратегические задачи:

- 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.

Решение поставленных задач и достижение намеченной цели планируется за счет:

- совершенствования системы управления организацией, в том числе системы труда, роста производительности труда;

- разработки системы наиболее эффективного использования ресурсного потенциала предприятия.

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

1) оптимизация производственных процессов в разрезе отдельных видов продукции, в том числе:

- совершенствование технологических процессов растениеводства и животноводства;

- использование прогрессивных технологий выращивания и содержания молодняка КРС;

- энерго и ресурсосбережение;

- снижение затрат на производство;

2) оптимизация производственных площадей, сельскохозяйственных угодий, в том числе:

- передача в аренду единым имущественным комплексом 2-х сараев товарной фермы д. Старый Стан (S=90 м<sup>2</sup>); артскважины, водонапорной башни; 35 га яблоневого сада;

3) продажа высвобождаемого и неэффективно используемого в производственных целях имущества (сельскохозяйственных машин, зданий, сооружений), в том числе:

- кормоуборочного комбайна ЯГУАР-850 (по причине дорогостоящего ремонта и содержания);

- зерноуборочного комбайна КЗС-10 К (по причине нецелесообразности восстановления);

- имущественного комплекса, включающего: здания 3-х сараев (S=135 м<sup>2</sup>); артскважину, водонапорную башню; системы коммуникаций, асфальтное покрытие, ограждения; доильную установку с танком для охлаждения молока;

- зерносушилки КЗС-10 (по причине нецелесообразности восстановления).

4) совершенствования сбытовой политики с использованием инструментария комплекса маркетинга (маркетинг-микс «4P» (Product, Price, Place, Promotion) - продукт, цена, место продаж, продвижение - схема, указывающая четыре области, которые предусмотрено в обязательном порядке комплексно охватить программой маркетинга ОАО «Милославичский»), в том числе:

- совершенствование стратегии маркетинга;

- совершенствование стратегии ценообразования (акцент на стратегию продаж КРС молочного направления);

- ликвидация дебиторской задолженности.

**ОАО «Милославичский» доведен госзаказ на производство продукции растениеводства и животноводства по государственным расценкам. Основным потребителями продукции являются ОАО «Климовичский КХП», ОАО «Могилевский мясокомбинат». При этом продукция, произведенная сверх госзаказа реализуется также без использования рыночных инструментов.**

Планом санации предусмотрено наладить маркетинговую деятельность относительно продаж продукции растениеводства и животноводства, произведенную сверх объемов государственного заказа, по направлениям:

- изучение спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и

ассортимента;

- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и диагностика степени риска не востребованной продукции;

- анализ конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения ее уровня;

- разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;

- диагностика и мониторинг эффективности производства и сбыта продукции.

В период санации акцент будет сделан на мониторинг и поиск новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции, способных обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли.

**Предусмотрено использовать инструменты маркетинга в регламенте управления производством и сбытом продукции растениеводства и животноводства, ориентируя производственную деятельность предприятия, его структурную политику на рыночный спрос.** Анализ конъюнктуры рынка - анализ сложившихся в определенный период и в конкретном месте, регионе организационных и других условий реализации продукции.

**Успех ОАО «Милославичский» утверждается высоким качеством продукции растениеводства и животноводства, постоянным совершенствованием технологии выращивания, содержания и обновлением крупного рогатого скота, посевного фонда, установлением научно обоснованных цен, работой с заказчиками, поставщиками и потребителями продукции.**

В процессе реализации плана санации предприятием будет продолжена работа по снижению затрат на производство и реализацию продукции при одновременном использовании инструментария операционного и финансового левериджа. Нарращивание 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 «Милославичский» на базе инноваций и инвестиций.

**К мероприятиям по оптимизации производственных процессов отнесены следующие.**

### ***1. Оптимизация процесса производства продукции растениеводства***

Для оптимизации процесса производства продукции растениеводства, сокращения перевозок и оптимизации сельскохозяйственных угодий (площадей) необходимы:

- реструктуризация пахотных земель относительно продукции высокого качества, имеющей наибольшую цену (предусмотрено увеличение посевной площади под рожь за счет сокращения посевов тритикале);
- 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;
- оснащение предприятия новой высокопроизводительной техникой для выполнения сельскохозяйственных работ в оптимальные сроки;
- применение интегрированной системы защиты растений от болезней и вредителей, а также посевов от сорняков.

***2. 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.

### **Мероприятия по оптимизации производственной площади.**

Планом санации предусмотрена реализация Климовичскому КХП по прямому договору купли-продажи имущественного комплекса объектов, находящихся в собственности предприятия. На отчуждаемой территории находятся здания трех сараев ( $S=145 \text{ м}^2$ ) с инженерными сетями и ограждением, артскважина, водонапорная башня, система коммуникаций, асфальтное покрытие, доильная установки с танком для охлаждения молока.

Для сдачи в аренду, либо для создания совместного предприятия предусмотрено также отчуждение двух сараев ( $S=90 \text{ м}^2$ ), товарной фермы д. Старый Стан в комплексе с артскважиной, водонапорной башней, а также 35 га яблоневого сада. Срок аренды 10 лет. Перечень подлежащих передачи в аренду зданий и иного имущества представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1

#### Информация по передаче имущества в долгосрочную аренду

Объект аренды	Арендные платежи, р./ месс.	Сроки аренды
Имущественный комплекс: : здания 2-х сараев товарной фермы д. Старый Стан ( $S=90 \text{ м}^2$ ); артскважина, водонапорная башня; 35 га яблоневого сада	750	с 01.09.2017 г. по 01.09.2027г.

**В настоящее время проводятся работы по инвентаризации сельскохозяйственных машин и оборудования и оценке их технического состояния с целью определения их дальнейшего применения в производственном процессе растениеводства и животноводства. Оставшиеся неиспользуемые машины и оборудование предусмотрено реализовать или сдать в лом в установленном законодательством порядке.**

ОАО «Милославичский» располагает бывшими в употреблении 2 единицами сельскохозяйственной техники (кормоуборочным комбайном ЯГУАР-850; зерноуборочным комбайном КЗС-10 К) и оборудованием

(доильной установкой с танком для охлаждения молока; зерносушилкой КЗС-10), дальнейшее использование которых в производственно-технологическом процессе не предполагается по причинам невозможности содержания, высокой цены на ремонт и нецелесообразностью восстановления. Перечень неиспользуемого имущества и оборудования, подлежащих реализации, приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Информация по стоимости реализуемого имущества

Объект продаж	Стоимость, р.	Дата продаж
Кормоуборочный комбайн ЯГУАР-850	109 935,00	IV квартал 2017 г.
Зерноуборочный комбайн КЗС-10 К (молотилка самоходная)	54 967,50	IV квартал 2017 г.
Имущественный комплекс: здания 3-х сараев (S=135 м <sup>2</sup> ); артскважина, водонапорная башня; система коммуникаций, асфальтное покрытие, ограждения; доильная установка с танком для охлаждения молока; зерносушилка КЗС-10	250 000,00	IV квартал 2017 г.
Итого	414 902,50	IV квартал 2017 г.

При составлении проектно – балансовой ведомости и плана - графика погашения требований кредиторов стоимость машин и оборудования, предусмотренных к реализации принята по рыночной стоимости в размере **164 902,50 р.** (109 935,00 + 54 967,50).

Имущественный комплекс предусмотрен к реализации ОАО «Климовичский КХП» по прямому договору купли – продажи в соответствии с рыночной стоимостью в размере 250,00 тыс. р. (таблица 4.2). Оценка зданий сараев произведена исходя из **остаточной стоимости данных объектов основных средств.**

**В соответствии с частью четвертой статьи 127 Закона и подпунктом 11.4 Указа № 253 продажа имущества должника в процедуре санации предусмотрена продажа имущества сельскохозяйственной организации в процедуре конкурсного производства по конкурсу или на аукционе.**

Работа по оценке реализуемого имущества (здания, оборудование, сети) продолжается и будет уточнена при оценке имущества.

**Реализация вышеуказанных объектов и имущества по предварительным оценкам позволит выручить 414,90 тыс. р. и направить их частично на финансирование текущей деятельности (пополнение собственных оборотных средств и погашение текущей кредиторской задолженности, обновление основных средств) и погашение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью (таблица 2.5).**

Реализация имущества и оборудования будет осуществляться в установленном законом порядке по ценам утвержденным собранием (комитетом) кредиторов (предусмотрена оценка имущества независимыми компаниями по оценке имущества).

#### ***4.1.2. Финансовый план санации***

Разработка финансового раздела плана санации (восстановления платежеспособности) ОАО «Милославичский» осуществлена на основании анализа текущего финансового состояния предприятия, анализа эффективности использования производственного потенциала и маркетинговых исследований.

При разработке плана санации использованы методы, характерные для реальных условий прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности, исключающие крайне оптимистические и пессимистические прогнозы.

Производственный план сформирован с целью обоснования оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат и обеспечить возврат привлеченных кредитов.

Расчет потребности в основном сырье и материалах проведен с учетом годовых объемов и структуры производства продукции.

На период прогноза проведена увязка планов по производству продукции растениеводства и животноводства с их материальным обеспечением, а также достижение максимальной экономии материальных ресурсов в процессе производства.

Для расчета затрат по статьям использовались фактические данные за базовый год, на прогнозный период (2017 - 2020 гг.): плановые показатели, рассчитанные на основании действующих норм и программы производства.

Программа реализации продукции в стоимостном выражении разработана следующим образом: в базовом периоде (2016 г.) указаны фактические значения объемов реализации продукции в разрезе основных товарных групп (на основании форм бухгалтерской и статистической отчетности). На период прогноза формирование выручки по предприятию осуществлялось исходя из годовых объемов производства в натуральном выражении и условно-постоянных цен на соответствующие виды продукции, сложившихся с учетом структуры реализации продукции по сортам и категориям на дату расчетов.

Предполагается, что вся реализуемая продукция будет поступать на перерабатывающие предприятия: в рамках государственного заказа – по предельным минимальным закупочным ценам; на договорной основе сверх объема государственного заказа – по свободным закупочным ценам.

Потребность в материальных и трудовых ресурсах определена в соответствии с производственной программой.

Цены и тарифы на материальные единицы сырья, электрической энергии, тепла и прочих топливно-энергетических ресурсов в базовом периоде были приняты на уровне фактического среднегодового значения. На прогнозный период закладывался уровень цен по состоянию на июль 2017 г.

На основе статистических методов произведен расчет затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг, а также постатейный расчет затрат на материальные и трудовые ресурсы.

Для определения расходов на оплату труда использовались показатели среднемесячной заработной платы по базовому году и на момент расчета бизнес-плана в разрезе категорий работающих на предприятии.

Расчет годовых сумм амортизационных отчислений произведен по имеющимся и вводимым амортизируемым основным фондам с учетом степени их износа и действующих норм амортизации.

Расчеты налогов и иных платежей в бюджет и внебюджетные фонды, осуществлялись в соответствии с действующим налоговым законодательством Республики Беларусь. На весь период в расчетах использовалось налоговое окружение 2016 г. Расчет на перспективу для всех статей производственных затрат и готовой продукции, цен на энергоресурсы, заработной платы и прочего произведен в условиях июня 2017 г. и скорректирован с учетом сложившегося среднегодового уровня инфляции.

Программа производства и реализации продукции растениеводства и животноводства в натуральном выражении установлена по тренду предыдущих лет.; с учетом стоимости продукции определены объемы производства и реализации в стоимостном выражении.

Результаты прогнозных расчетов всех выше названных показателей использованы при составлении проектно - балансовой ведомости, при проведении перспективного анализ потока денежных средств.

Формирование прибыли, исходя из спрогнозированных объемов производства и реализации продукции, приведено в таблице 4.3.

Таблица 4.3

Прогнозный расчет прибыли ОАО «Милославичский» на 2017 – 2020 гг.

Показатель	2017 г. (ожидаемое выполнение)	Прогноз		
		2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации продукции (за вычетом налогов)	1299,95	1404,04	1477,5	1520,1
Себестоимость реализованной продукции	1104,30	1114,51	1119,38	1130,37
Прибыль (убыток) от реализации продукции	195,65	289,53	358,12	389,73
Сальдо прочих доходов и расходов по текущей деятельности	94,73	108,94	125,28	144,07
Прибыль (убыток) по текущей деятельности	290,38	398,47	483,40	533,80
Прибыль, убыток (-) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности	-45,99	-47,74	-47,41	-37,86
Прибыль (убыток) до налогообложения	244,39	350,73	435,99	495,94
Чистая прибыль (+) (убыток (-))	244,39	350,73	435,99	495,94

Среднегодовой прирост выручки от реализации продукции за вычетом налогов в соответствии с прогнозом на 2017 – 2020 гг. составит 5,35 %;

себестоимости продукции – 0,78 %. Ножницы данных показателей определили на перспективу среднегодовой темп роста прибыли от реализации продукции в размере 25,82 %. С учетом сальдо доходов и расходов прочих текущих операций установлена прибыль от текущей деятельности, среднегодовой темп роста которой составил 22,50 %. Реализация инвестиционных проектов по повышению технического уровня производства и внедрения прогрессивных технологий выращивания продукции растениеводства и животноводства на период санации предусматривает соответственно прирост прибыли до налогообложения и чистой прибыли предприятия.

Полученная чистая прибыль в рассматриваемом временном интервале на перспективу рассмотрена в дальнейшем как один из источников финансирования требований кредиторов и текущей деятельности ОАО «Милославичский». Представленные годовые результаты рассмотрены по кварталам 2017 – 2020 гг. при построении потоков денежных средств на период санации в соответствии с календарным планом-графиком погашения кредиторской задолженности.

На момент окончания срока приема требований кредиторов (01.07.2017г.) признано требований кредиторов к ОАО «Милославичский» на сумму 7 220,128 тыс. р.

**Расчеты по текущим обязательствам должника и погашение требований кредиторов предусмотрено вести строго по очередям в соответствии с нормами статьей 53, 137,141, 147 Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».**

На период санации запланировано погашение третьей очереди требований кредиторов на сумму 481,91 тыс. р., а именно задолженности перед государственными органами, что составляет 6,81 % общей суммы требований по Реестру.

Источником погашения требований кредиторов является частичная продажа имущества должника. В этих целях будет продолжена целенаправленная работа по продаже неиспользуемого в хозяйственных и

производственных целях имущества. Перечень имущества, предлагаемого для реализации, представлен в таблице 4.2.

Пятая очередь требований кредиторов составляет 93,33 % всей признанной задолженности, из которой 80,66 % приходится на ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис»; ОАО «Бабушкина крынка» - управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»; ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов». Сроки погашения данной задолженности отнесены на два года после прохождения периода санации ОАО «Милославичский»: соответственно со второго полугодия 2020 г. по первое полугодие 2022 г.

Приток денежных средств представлен чистой прибылью предприятия, доходами от реализации имущества, доходами от аренды.

Основные направления расходования денежных средств:

- расходы на текущую деятельность, в основном пополнение собственных оборотных средств (30 % от суммы чистой прибыли и доходов от аренды);
- расходы на инвестиционную деятельность;
- расходы на погашение третьей линии требований кредиторов по Реестру.

В рамках инвестиционной деятельности планом санации предусмотрено приобретение сельскохозяйственной техники: кормораздатчика РСК-12 (1шт.); косилку навесную КДН - 3.0 (1 шт.); грабли тракторные (1шт.); кормоуборочный комбайн УЭС 250 (1 шт.); зерновую мельницу (1 шт.).

Приведенное оборудование необходимо для заготовки и обеспечения КРС качественными кормами и удешевления себестоимости валовой продукции и увеличения выручки. Поставку запланировано производить на конкурсной основе.

Инвестиции также предусмотрены в обновление стада КРС, приобретение нетелей в целях обновления поголовья и увеличения продукции животноводства.

Для соблюдения технологии выращивания и содержания молодняка КРС и с целью сохранности предусмотрены также инвестиции в ремонт и реконструкцию двух сараев на МТФ Якимовичи; ремонт и реконструкция сарая

товарной фермы д. Иванова Слобода; восстановление пилорамы.

Оборотные активы предполагается увеличить за счет увеличения деловой активности предприятия, роста выпуска продукции, сокращения затрат на производство и реализацию продукции, привлечения денежных средств в виде предоплаты, погашения дебиторской задолженности, частичной распродажи долгосрочных активов, передачи в аренду имущества.

Календарный план-график погашения кредиторской задолженности на период санации приведен в таблице 4.4.

В таблице 4.4 вынесен аналитический расчет баланса доходов, планируемых к получению от хозяйственной деятельности и продажи имущества и оборудования, и расходов по направлениям финансирования текущей деятельности ОАО «Милославичский» и погашения требований кредиторов в очередности сформированных линий.

Расчеты показывают, что погашение требований кредиторов третьей очереди ожидается в IV квартале 2017 г. за счет чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, продажи не используемого имущества (зданий и сельскохозяйственной техники).

После погашения требований кредиторов третьей линии с 01.01.2018 г. все доходы (100 %) будут использованы в текущей деятельности предприятия.

В расчетах учтен поток финансирования текущей и инвестиционной деятельности предприятия: в 3-ем квартале 2017 г. все доходы (100 %) в сумме 69,72 тыс. р. предусмотрено направить на обеспечение производственной деятельности ОАО «Милославичский»; во 4-ом квартале 2017 г. доходы в сумме 31,02 тыс. р. (5,99 %) также направлены на обеспечение производственной деятельности ОАО «Милославичский» и 1,03 % общей суммы доходов на инвестиционную деятельность; в последующих периодах (с 1-го квартала 2018 г. по 3-й квартал 2020 г.) предусмотрено направлять на текущую производственно-сбытовую деятельность 30 % от полученных доходов и оставшуюся сумму на финансирование инвестиционной деятельности (70 % от полученных доходов).

Таблица 4.4

План-график накопления доходов в ходе процедуры санации для расчетов с кредиторами, тыс. р.

Показатель	Требования кредиторов 3-ей очереди на 01.07.2017 г.	2017 г.		2018 г.				2019 г.				2020 г.	
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
<b>1. Чистая прибыль предприятия</b>		69,72	101,14	63,60	54,75	107,43	133,94	79,51	69,20	134,82	161,46	89,27	77,17
<b>2. Реализация имущества:</b>		-	414,90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в том числе													
2.1 сельскохозяйственная техника			164,90										
2.2 Имущественный комплекс: здания 3-х сараев (S=135 м2); артскважина, водонапорная башня; система коммуникаций, асфальтное покрытие, ограждения; доильная установка с танком для охлаждения молока; зерносушилка КЗС-10			250,00										
<b>3. Доходы от аренды</b>		-	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
<b>4. Итого доходов в ходе санации</b>		69,72	518,29	65,85	57,00	109,68	136,19	81,76	71,45	137,07	163,71	91,52	79,42
<b>Из них направлено:</b>													
<b>4.1 на текущую деятельность</b>		69,72	31,02	19,76	17,10	32,90	40,86	24,53	21,44	41,12	49,11	27,45	23,83
<b>4.2 на инвестиционную деятельность</b>		0,00	5,36	46,10	39,90	76,78	95,34	57,23	50,02	95,95	114,59	64,06	55,60
<b>4.3 на расчеты с кредиторами</b>													
Всего требований 3-ой очереди	<b>481,91</b>	<b>0,0</b>	<b>481,91</b>	<b>0,0</b>									

Все текущие налоговые платежи от хозяйственной деятельности предприятия, начисленные в ходе санации с 01.07.2017 г., подлежащие уплате предполагается осуществлять в течение 2017 г. и далее по годам. Принимаемые меры по экономии затрат, реализации товарной продукции и остатков готовой продукции, часть доходов, предусмотренных операциями с имуществом (продажа оборудования, зданий), позволят рассчитаться по текущей кредиторской задолженности, пополнить бюджет от результатов хозяйственной деятельности. План - график накопления доходов в ходе процедуры санации для расчета с кредиторами и финансирования текущей и инвестиционной деятельности обобщен в таблице 4.5 и наглядно представлен на рисунке 4.1.

**В соответствии с полученными аналитическими данными на 01.07.2020 г. планируется удовлетворить третью очередь требований кредиторов, заявленную по состоянию на 01.07.2017 г., и обеспечить высокорентабельную операционную деятельность.**

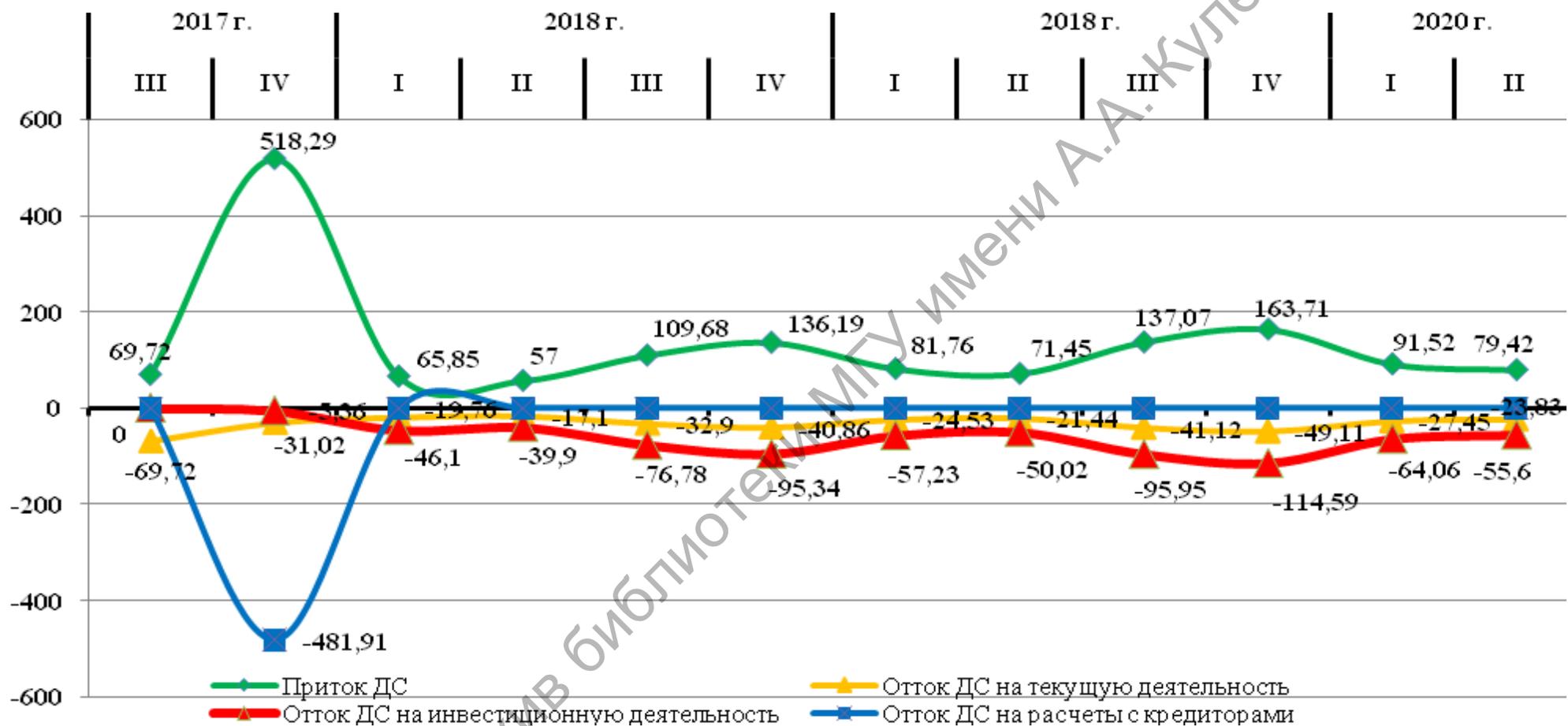
Анализ потоков денежных средств в течение прогнозного периода позволяет прогнозировать стабилизацию финансово-экономического положения предприятия при условии реализации всех запланированных мероприятий по финансовому оздоровлению. Если мероприятия по финансовому оздоровлению не будут проведены, предприятие в краткосрочный период полностью утратит возможности ведения производственно-хозяйственной деятельности по причине отсутствия ресурсов для расчетов.

При построении проектно - балансовой ведомости исходили из следующих положений. На дату составления плана санации, финансовое состояние ОАО «Милославичский» в соответствии с отчетными данными оценивается как неудовлетворительное, ликвидность и обеспеченность собственными оборотными средствами в текущем периоде не соответствует нормативам. Уровень господдержки незначительный, небольшое улучшение финансового положения предприятия на горизонте расчетов происходит за счет внутрихозяйственных мероприятий.

Таблица 4.5

План-график накопления доходов в ходе процедуры санации для расчетов с кредиторами и финансирования текущей и инвестиционной деятельности, тыс. р.

Показатель	2017 г.		2018 г.				2019 г.				2020 г.		Итого
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
<b>ДОХОДЫ</b>													
1. Чистая прибыль предприятия	69,72	101,14	63,60	54,75	107,43	133,94	79,51	69,20	134,82	161,46	89,27	77,17	1142,02
2. Реализация имущества	-	414,90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	414,90
3. Доходы по аренде	-	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	24,75
Итого доходов в ходе санации	69,72	518,29	65,85	57,00	109,68	136,19	81,76	71,45	137,07	163,71	91,52	79,42	1581,67
<b>РАСХОДЫ</b>													
Расходы по направлениям													
- на текущую деятельность	69,72	31,02	19,76	17,10	32,90	40,86	24,53	21,44	41,12	49,11	27,45	23,83	398,84
- на расчеты с кредиторами (третья очередь)	<b>0,0</b>	<b>481,91</b>	<b>0,0</b>	<b>481,91</b>									
- на инвестиционную деятельность	0,00	5,36	46,10	39,90	76,78	95,34	57,23	50,02	95,95	114,59	64,06	55,60	700,93
Итого расходов в ходе санации	69,72	518,29	65,85	57,00	109,68	136,19	81,76	71,45	137,07	163,71	91,52	79,42	1581,67



Показатель	2017 г.		2018 г.				2019 г.				2020 г.	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Приток ДС	69,72	518,29	65,85	57,00	109,68	136,19	81,76	71,45	137,07	163,71	91,52	79,42
Отток ДС на текущую деятельность	69,72	31,02	19,76	17,10	32,90	40,86	24,53	21,44	41,12	49,11	27,45	23,83
Отток ДС на инвестиционную деятельность	0,00	5,36	46,10	39,90	76,78	95,34	57,23	50,02	95,95	114,59	64,06	55,60
Отток ДС на расчеты с кредиторами	0,0	481,91	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Рисунок 4.1 - Перспективный анализ потоков денежной наличности ОАО «Милославичский» по кварталам на 2017 - 2020 гг.

В настоящее время сформировалась такая ситуация, при которой предприятие не в состоянии самостоятельно рассчитываться по кредитным и кредиторским обязательствам и нуждается в реструктуризации задолженности, что предусмотрено планом санации.

Проектно – балансовая ведомость сформирована с учетом прогноза производственно – сбытовой деятельности предприятия и реструктуризации задолженности. Произведен перспективный расчет чистой нераспределенной прибыли сельскохозяйственной организации в таблице 4.3 и в поквартальном разрезе в таблице 4.4. В целях реструктуризации кредиторской задолженности, предприятие провело сверку долгов и переговоры с основными кредиторами о возможности предоставления рассрочки до 4 лет по погашению долга, имеющегося на 01.07.2017 г. В результате переговоров, от основных кредиторов (ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис»; ОАО «Бабушкина крынка» - управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»; ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов») получен положительный ответ по предоставлению отсрочки.

Предприятием проведены переговоры с банками о реструктуризации и рефинансировании обязательств по кредитам, по результатам переговоров указано, что кредитов, подлежащих реструктуризации в хозяйстве не имеется.

Финансовые обязательства организации на горизонте расчетов имеют тенденцию снижения по долгосрочной их части, краткосрочные обязательства по кредитам отсутствуют, по кредиторской задолженности имеют прямую зависимость от предоставляемой рассрочки по погашению долга.

Расчет финансовых результатов по двум вариантам отражает необходимость господдержки для облегчения нагрузки по погашению обязательств (произведено исчисление по варианту без реструктуризации задолженности, сформирована также проектно – балансовая ведомость без реструктуризации задолженности) .

Планом санации предусмотрена передача жилья и кредитов, полученных

на строительство жилья с баланса предприятия в коммунальную собственность, что позволит улучшить структуру баланса предприятия, сократить долгосрочные обязательства и снизить ежегодные суммы основного долга и процентов, уплачиваемых по долгосрочным кредитам.

В целях финансового планирования, при расчете денежных потоков, наряду с потоками денежных средств от текущей и инвестиционной деятельности, учитывалась финансовая деятельность предприятия, которая отражает поток финансовых ресурсов.

В приток денежных средств включены: выручка от реализации продукции, НДС на продукцию, существующие и привлекаемые средства банковских кредитов.

В оттоке денежных средств учтены затраты на производство и реализацию продукции, налог на добавленную стоимость подлежащий зачету (на материальные ресурсы, оборудование) и уплате в бюджет, ежегодные суммы погашения основного долга и процентов по кредитным ресурсам и прочим долговым обязательствам, а также другие планируемые издержки.

В соответствии с проектно - балансовой ведомостью и учетом корректировки на фактические данные 2016 – 2017 гг. построен агрегированный баланс нетто (таблица 4.6).

Таблица 4.6

**Агрегированный проектный баланс ОАО «Милославичский»  
на период санации**

Показатель	На 31.12. 2017 г.	На 31.12. 2018 г.	На 31.12. 2019 г.	На 31.12. 2020 г.
Долгосрочные активы	5 451	5 076	4 702	4 327
Краткосрочные активы	2 298	2 604	3 035	3 510
Собственный капитал	2 206	2 461	2 787	3 121
Долгосрочные обязательства	2 632	2 409	2 187	1 981
Краткосрочные обязательства	2 911	2 810	2 763	2 735
Итого валюта баланса	7 749	7 680	7 737	7 837
Справочно:				
собственные оборотные средства	-613	-206	272	775

По данным таблицы 4.6 произведен перспективный анализ показателей

платежеспособности за 2016 - 2020 гг. (таблица 4.7, 4.8).

Таблица 4.7

Проектный профиль показателей диагностики банкротства

ОАО «Милославичский»

Показатель	На 31.12. 2016 г.	На 31.12. 2017 г.	На 31.12. 2018 г.	На 31.12. 2019 г.	На 31.12. 2020 г.
Коэффициент текущей ликвидности ( $\geq 1,5$ )	0,732	0,789	0,927	1,098	1,283
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $\geq 0,2$ )	-0,366	-0,267	-0,079	0,090	0,221
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $\leq 0,85$ )	0,749	0,715	0,680	0,640	0,602

Таблица 4.8

Сравнительный анализ финансовых показателей

Показатель	Цепные темпы изменения, %			
	<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018	<u>2020</u> 2019
Коэффициент текущей ликвидности ( $\geq 1,5$ )	107,79	117,39	118,53	116,83
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $\geq 0,2$ )	72,95	29,66	-113,29	246,37
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $\leq 0,85$ )	95,46	95,00	94,15	94,06

Данные таблицы 4.7 показывают, что в целом финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия в период санации выросла:

- коэффициента текущей ликвидности на 31.12.2018 г. составил 0,927 и увеличился относительно уровня 2017 г. на 0,137 пункта или на 29,66 %; в 2019г. значение показателя ниже нормативного и выше 2018 г. на 0,172 пунктов или 18,53 %;

- с 2017 г. установлено снижение дефицита собственных оборотных средств предприятия (в 2017 г. отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами указывает на их отсутствие в финансировании текущей деятельности; с 2019 г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами положительный и в

последующие периоды показывает значительную долю финансирования краткосрочных активов за счет собственного капитала ОАО «Милославичский» (по периоду 2019 - 2020 гг. соответственно 9,0 и 22,1 %);

- снижение коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами в рамках периода санации указывает на уменьшение зависимости ОАО «Милославичский» от рынка заемного капитала.

Рассмотренная перспективная линейка показателей диагностики банкротства вынесена на график рисунка 4.2.

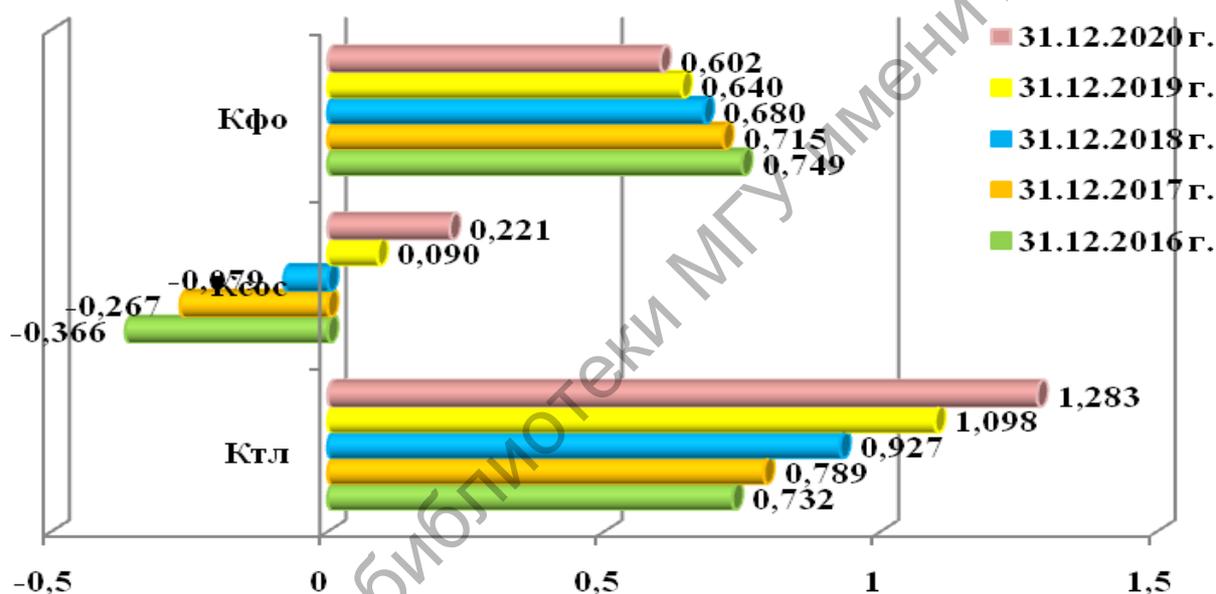


Рисунок 4.2 - Перспективная линейка показателей диагностики банкротства

Отмечена положительная тенденция роста финансовой устойчивости и обеспечения достаточного уровня платежеспособности ОАО «Милославичский».

При проведении реструктуризации, чистого дохода в пользу финансирования текущей и инвестиционной деятельности предприятия на протяжении всего прогнозного периода будет достаточно для исполнения обязательств. Деньги, высвобождающиеся при реструктуризации обязательств, будут направлены формирование оборотного капитала, что позволит достичь

запланированных результатов деятельности предприятия.

Таким образом, прибыльная операционная деятельность ОАО «Милославичский» и реструктуризация кредитной задолженности позволят перераспределить кредитную нагрузку на предприятие, что даст возможность своевременно обеспечить предприятие оборотными средствами, необходимыми для текущей деятельности, без привлечения дорогостоящих кредитных ресурсов в текущую деятельность.

Реализация предлагаемого плана санации ОАО «Милославичский» позволит сохранить имеющуюся численность рабочих мест на предприятии, организовать эффективное использование имеющихся основных средств предприятия, сохранить само предприятие как единый имущественный комплекс.

#### **ВЫВОД.**

**Расчеты показывают, что в связи с Постановлением Экономического суда Могилевской области от 23.02.2017 № 29-8/Б/2017 о возбуждении производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) в отношении ОАО «Милославичский» погашение требований конкурсных кредиторов (по состоянию на 01.07.2017 г. третьей очереди в сумме 481,91 тыс. р.) возможно завершить 01.01.2018 г. за счет прибыли от операционной деятельности (чистой прибыли), продажи высвобождаемого и неэффективно используемого в производственных целях имущества (сельскохозяйственной техники, зданий, сооружений). Пятую очередь требований кредиторов в сумме 6 599,12 тыс. р. предусмотрено завершить в период с 2020 г. по 2022 г. в соответствии с реструктуризацией кредиторской задолженности по срокам погашения.**

**4.2. Антикризисный механизм санации с продажей сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский»**

На основании анализа хозяйственной (экономической) деятельности и

анализа финансового состояния и платежеспособности сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» рассмотрены основания для продажи сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом согласно Методическим рекомендациям, разработанным в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций».

#### *4.2.1. Программа санации*

**Согласно разработанному плану санации ОАО «Милославичский», основным источником погашения требований кредиторов по данному сценарию предусматривается продажа сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом. Погашение требований кредиторов планируется на IV квартал 2018 г. по факту поступления денежных средств в результате конкурсных торгов (или аукциона) согласно реестру требований кредиторов.**

Программа санации включает антикризисные меры на период до 01.01.2019 г., ориентированные на восстановление и поддержание платежеспособности организации до момента продажи организации Единым имущественным комплексом.

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

1) оптимизация 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;

2) совершенствования сбытовой политики с использованием инструментария комплекса маркетинга (маркетинг-микс «4P» (Product, Price, Place, Promotion) - продукт, цена, место продаж, продвижение - схема, указывающая четыре области, которые предусмотрено в обязательном порядке комплексно охватить программой маркетинга ОАО «Милославичский»), в том числе: совершенствование стратегии маркетинга; совершенствование стратегии ценообразования (акцент на стратегию продаж молока, КРС молочного направления); ликвидация дебиторской задолженности;

3) оптимизация сельскохозяйственных угодий, посевных площадей в разрезе основной продукции растениеводства (таблица 4.9).

Таблица 4.9

Прогноз структуры посевных площадей

Сельскохозяйственные культуры	Площадь пашни под культурами, га			Структура посевных площадей, %		
	2017 г.	2018 г.	изменение	2017 г.	2018 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

В соответствии с данными таблицы 4.9 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;

4) передача в аренду имущественного комплекса: молочно – товарной фермы МТФ д. Милославичи;

5) продажа сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом.

**ОАО «Милославичский» доведен госзаказ на производство продукции растениеводства и животноводства по государственным расценкам. Основным потребителями продукции являются ОАО «Климовичский КХП», ОАО «Могилевский мясокомбинат». При этом продукция, произведенная сверх госзаказа реализуется также без использования рыночных инструментов.**

Планом санации предусмотрено наладить маркетинговую деятельность относительно продаж продукции растениеводства и животноводства, произведенную сверх объемов государственного заказа, по направлениям:

- изучение спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;
- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и диагностика степени риска невостребованной продукции;
- анализ конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения ее уровня;
- разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- диагностика и мониторинг эффективности производства и сбыта продукции.

В период санации акцент будет сделан на мониторинг и поиск новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции, способных обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли. Так, например, закупка молока в настоящее время производится управляющей компанией холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» по цене 0,56 р. / л, в тоже время закупка молока ОАО «Молочные горки» производится по цене 0,70 р. / л. При этом финансовая зависимость ОАО «Милославичский» не позволяет более

выгодный рынок сбыта.

**Предусмотрено использовать инструменты маркетинга в регламенте управления производством и сбытом продукции растениеводства и животноводства, ориентируя производственную деятельность предприятия, его структурную политику на рыночный спрос.** Анализ конъюнктуры рынка - анализ сложившихся в определенный период и в конкретном месте, регионе организационных и других условий реализации продукции.

**Успех ОАО «Милославичский» будет обеспечен высоким качеством продукции растениеводства и животноводства, постоянным совершенствованием технологии выращивания, содержания и обновлением крупного рогатого скота, посевного фонда, установлением научно обоснованных цен, работой с заказчиками, поставщиками и потребителями продукции.**

В процессе реализации плана санации предприятием будет продолжена работа по снижению затрат на производство и реализацию продукции при одновременном использовании инструментария операционного и финансового левериджа. Нарращивание 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 «Милославичский» на базе инноваций.

**К мероприятиям по оптимизации производственных процессов отнесены следующие.**

***1. Оптимизация процесса производства продукции растениеводства***

Для оптимизации процесса производства продукции растениеводства, сокращения перевозок и оптимизации сельскохозяйственных угодий (площадей) необходимы:

- реструктуризация пахотных земель относительно продукции высокого

качества, имеющей наибольшую цену (в таблице 5.1 предусмотрено 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.

## **2. 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.

### **Мероприятия по оптимизации производственной площади.**

Планом санации предусмотрена передача в аренду имущественного комплекса - молочно – товарная ферма (МТФ) д. Милославичи (таблица 4.10).

Таблица 4.10

Информация по передаче имущества в долгосрочную аренду

Объект аренды	Арендные платежи, р./ месс.
Имущественный комплекс МТФ д. Милославичи	436

Арендатором рассмотрено ОАО «Климовичский комбинат

хлебопродуктов» с формированием договора долгосрочной аренды на условиях, приведенных в таблице 4.10.

**Продажа сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом предусмотрена планом санации в IV квартале 2018 г. (период конкурсных торгов определен исходя из необходимости проведения подготовительных процедур по оценке стоимости имущественного комплекса, формирования пакета правоустанавливающих документов на конкурсные торги).**

По состоянию на 01.11.2017 г. проведена инвентаризация объектов основных средств и нематериальных активов: инвентаризационная опись вынесена в качестве приложения плана санации. Стоимость имущества сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» в разрезе объектов основных средств показана в таблице 4.11.

Таблица 4.11

Оценка имущества ОАО «Милославичский» по состоянию на 01.11.2017 г.

Объект основных средств	Балансовая стоимость, р.	Сумма накопленной амортизации, р.	Внутренняя оценка имущества по акту (остаточная стоимость), р.
1. Здания и сооружения	9 985 853,15	3 207 260,21	6 778 592,94
в том числе			
1.1. жилые здания	177 508,81	45 278,48	132 230,33
2. Машины и оборудование	77 018,80	37 157,31	39 861,49
в том числе			
2.1. компьютерное оборудование	4 280,09	1 973,28	2 306,81
3. Транспортные средства	518 189,04	209 167,23	309 021,81
4 Рабочий скот и животные основного стада	1 058 214,14	0,00	1 058 214,14
Итого	11 639 275,13	3 453 584,75	8 185 690,38

Балансовая стоимость Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» на 01.11.2017 г. составила 11 639 275,13 р. Уровень коэффициента износа определен в размере 29,74 %.

При продаже сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский»

Единым имущественным комплексом из стоимости имущества вычтена стоимость жилья, переданного организации в безвозмездное пользование. Стоимость Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» с учетом данной корректировки представлена в таблице 4.12.

Таблица 4.12

Стоимость Единого имущественного комплекса  
ОАО «Милославичский» по состоянию на 01.11.2017 г.

Объект основных средств	Балансовая стоимость, р.	Сумма накопленной амортизации, р.	Внутренняя оценка имущества по акту (остаточная стоимость), р.
1. Здания и сооружения	9 808 344,34	3 161 981,73	6 646 362,61
2. Машины и оборудование	77 018,80	37 157,31	39 861,49
в том числе			
2.1. компьютерное оборудование	4 280,09	1 973,28	2 306,81
3. Транспортные средства	518 189,04	209 167,23	309 021,81
4 Рабочий скот и животные основного стада	1 058 214,14	0,00	1 058 214,14
Итого	11 461 766,32	3 408 306,27	8 053 460,05

**В соответствии с частью четвертой статьи 127 Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» и подпунктом 11.4 Указа №253 производить продажу имущества предусмотрено по конкурсу или на аукционе.**

Планом санации принята начальная цена Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» первых торгов по внутренней оценочной стоимости в соответствии с актом внутренней переоценки имущества в размере 8 053,46 тыс. р. (8 053 460,05 р.). Начальная цена имущества сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» после нерезультативных торгов или несостоявшихся торгов на повторных торгах будет снижаться в соответствии с Методическими рекомендациями о применении схем трансформации сельскохозяйственных организаций с учетом инструментов финансового оздоровления в процедуре экономической

несостоятельности (банкротства).

**Продажа Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» по предварительным расчетам позволит выручить 8 053,46 тыс. р. и направить их на погашение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью (таблица 2.5).**

**Реализация Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» будет осуществляться в установленном законом порядке по условиям конкурса, согласованным на собрании кредиторов.**

#### ***4.2.2. Производственный план санации***

В соответствии с целью санации и обеспечением стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности сельскохозяйственной организации предусмотрен план производства сельскохозяйственной продукции. При разработке плана санации использованы методы, характерные для реальных условий прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности, исключая крайне оптимистические и пессимистические прогнозы.

Объем производства выпускаемой сельскохозяйственной продукции в разрезе номенклатуры произведен исходя из:

- площади посевов и урожайности культур для продукции растениеводства;
- средних надоев молока и объемов выбраковки (коров) основного стада КРС для продукции животноводства.

Во всех плановых расчетах базовым принят 2017 г., годовые объемы которого исчислены в соответствии с отчетностью ОАО «Милославичский» на 01.10.2017 г. с учетом корректировки на 3 месяца IV квартала 2017 г. и сезонностью сельскохозяйственного производства (фактические данные по урожайности, посевным площадям, надоям молока, поголовью скота, отдельным видам затрат и пр. на дату составления плана санации уже имелись в наличии). При разработке плановых показателей использованы методы,

характерные для реальных условий прогнозирования хозяйственной (экономической) деятельности, исключая крайне оптимистические и пессимистические прогнозы. Расчет оптимальной производственной программы, плановых финансово - экономических показателей произведено в среде MS Excel, разработанной в качестве приложения к Методическим рекомендациям по разработке плана санации сельскохозяйственной организации по досудебному оздоровлению. Программа представляет собой рабочую книгу Excel, расчеты реализованы на уровне формул. Программный продукт предназначена для поддержки процесса оперативного планирования производства и закупки ресурсов в сельскохозяйственных организациях.

Расчет плановых объемов производства продукции растениеводства представлен в среде Excel имеет вид таблицы 8 на рисунке 4.3.

№ п/п	Наименование	ед. изм.	2017 год (базовый)	Планируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
1.	<b>Продукция растениеводства</b>	тонн	1905,00	2453,00	2526,59	2652,92
1.1.	Культуры зерновые (озимые и яровые) без кукурузы, в том числе:	тонн	1525,00	2137,00	2201,11	2311,17
1.1.1.	пшеница	тонн	0	0,00	0,00	0,00
1.1.2.	рожь	тонн	750	750,00	772,50	811,13
1.1.3.	тритикале	тонн	0	207,00	213,21	223,87
1.1.4.	ячмень	тонн	375	800,00	824,00	865,20
1.1.5.	ячмень пивоваренный	тонн	0	0,00	0,00	0,00
1.1.6.	овес	тонн	400	380,00	391,40	410,97
1.7.	Зернобобовые культуры (овощи бобовые сушеные лущеные)	тонн	300	100,00	103,00	108,15
1.8.	Рапе	тонн	80	216,00	222,48	233,60
2.	<b>Продукция животноводства</b>					
2.1.	Продукция выращивания животных и птицы (в живом весе):	тонн	140,00	40,00	41,20	43,26
2.1.1.	крупный рогатый скот	тонн	140	40,00	41,20	43,26
2.2.	Молоко	литр	1195480	1210000,00	1246300,00	1308615,00

Рисунок 4.3 – Расчет плана производства сельскохозяйственной продукции ОАО «Милославичский» в натуральном выражении

В соответствии с данными рисунка 4.3 вынесены и проанализированы цифры 2017 – 2018 гг. (таблица 4.13). При составлении таблицы 4.13 цифры 2017 г. приняты в соответствии с фактическими данными площади пашни под культурами ОАО «Милославичский» на 01.11.2017 г. и урожайностью 2017 г.

Таблица 4.13

План производства продукции растениеводства

Сельскохозяйственные культуры	Площадь пашни под культурами, га		Урожайность культуры, ц / га	Натуральный объем производства, тонн		Процент роста (снижения) по плану, %
	2017 г. факт	2018 г.		2017 г.	2018 г.	
Продукция растениеводства						
Рожь	300	300	25	750	750	100,00
Тритикале	0	69	30	0	207	-
Ячмень	150	320	25	375	800	213,33
Овес	200	190	20	400	380	95,00
Рапс	50	135	16	80	216	270,00
Зернобобовые культуры (овощи бобовые сушеные лущеные)	150	50	20	300	100	33,33
Итого продукция растениеводства	850	1064		1 905	2 453	128,77

Аналитические расчеты показывают: за счет увеличения посевных площадей предусмотрен прирост ячменя в 2 раза, рапса – в 2,7 раза. В расчетах для 2019 г. принят прирост натуральных объемов производства сельскохозяйственной продукции в размере 3 %; для 2020 г. – в размере 5 %.

Перспективная линейка производства продукции животноводства представлена в таблице 4.14.

Таблица 4.14

План производства продукции животноводства

Продукция животноводства	2017 г. факт	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Цепные темпы изменения, %		
					2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019
Крупный рогатый скот, тонн	140,00	40,00	41,20	43,26	28,57	103,00	105,00
Молоко, л	1 195 480	1 210 000	1 246 300	1 308 615	101,21	103,00	105,00

По продукции животноводства план производства (таблица 4.14) поострен исходя из ожидаемого объема производства в 2017 г. в размере 1235 тонн, что в пересчете в литровые измерители составляет 1 195 480 л и плана производства на 2018 г. в объеме 1250 тонн или 1 210 000 л (1 тонна = 968 л молока). Плановый прирост производства продукции животноводства на 2019 – 2020 гг. составил соответственно 3 и 5 % относительно предыдущего года, что является реальным к выполнению сельскохозяйственной организацией (рисунок 4.3).

План реализации сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении представлен в таблице 9 рисунка 4.4.

№ п/п	Наименование	ед. изм.	2017 год (базовый)	Планируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
1	2	3	4	5	6	7
1.	Продукция растениеводства	тонн	766	1178	1213	1274
1.1.	Культуры зерновые (озимые и яровые) без кукурузы, в том числе:	тонн	686	962	990	1040
1.1.1.	пшеница	тонн	0	0	0	0
1.1.2.	рожь	тонн	338	338	348	365
1.1.3.	тритикале	тонн	0	93	96	101
1.1.4.	ячмень	тонн	169	360	371	389
1.1.5.	ячмень шпороваренный	тонн	0	0	0	0
1.1.6.	овес	тонн	180	171	176	185
1.8.	Рапс	тонн	80	216	222	234
2.1.	Продукция выращивания животных и птицы (в живом весе):	тонн	142	40	41	43
2.1.1.	крупный рогатый скот	тонн	140	40	41	43
2.2.	Молоко	литр	1016158	1028500	1059355	1112323

Рисунок 4.4 – Расчет плана реализации сельскохозяйственной продукции ОАО «Милославичский» в натуральном выражении

Программа реализации продукции в стоимостном выражении разработана следующим образом: в базовом периоде (2017 г.) указаны фактические значения объемов реализации продукции в разрезе основных номенклатурных позиций (на

основании отчетности предприятия). На период прогноза формирование выручки по предприятию осуществлялось исходя из годовых объемов производства в натуральном выражении и условно-постоянных цен на соответствующие виды продукции, сложившихся с учетом структуры реализации продукции по сортам и категориям на дату расчетов. В расчетах объемы реализации в 2018 – 2020 гг. натуральном выражении для продукции растениеводства приняты исходя из 45 % реализации произведенной продукции, для продукции животноводства: КРС 100 %; молоко - 85 % (за минусом 15 % объема производства молока на выпойку молодняка) реализации произведенной продукции. Данные цифры соответствуют уровню 2017 г. (рисунок 4.4).

#### **4.2.3. Финансовый план санации**

##### **Раздел «Финансовый план» сформирован с целью определения финансового результата деятельности ОАО «Милославичский» на период проведения процедуры санации 2018 – 2020 гг.**

Разработка финансового раздела плана санации (восстановления платежеспособности) ОАО «Милославичский» осуществлена на основании анализа хозяйственной (экономической) деятельности и анализа финансового состояния и платежеспособности предприятия, анализа эффективности использования производственного потенциала, прогноза объемов производства и реализации продукции растениеводства, животноводства, соответствующих им объемов затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Финансовый план разработан в соответствии с методическими рекомендациями по разработке плана санации сельскохозяйственной организации базируется на расчетных данных таблиц Excel. В таблицу 10 программы таблиц Excel (рисунок 4.5) внесены цены реализации сельскохозяйственной продукции по данным 2017 г. Плановые объемы реализации сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении определены в результате произведения соответствующих данных по натуральным объемам продаж (таблица 9 рисунка 4.3) на цены за тонну, литр (таблица 10 рисунка 4.4).

№ п/п	Перечень продукции	ед. изм.	2017 год (базовый)	Планируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
<b>Цена реализации единицы продукции (без НДС)</b>						
1.	<b>Продукция растениеводства</b>	тонн				
1.1.	Культуры зерновые (озимые и яровые) без кукурузы, в том числе:	тонн				
1.1.1.	пшеница	тонн				
1.1.2.	рожь	тонн	0,14	0,14	0,14	0,14
1.1.3.	тритикале	тонн	0,16	0,16	0,16	0,16
1.1.4.	ячмень	тонн	0,18	0,18	0,18	0,18
1.1.5.	ячмень пивоваренный	тонн				
1.1.6.	овес	тонн	0,11	0,11	0,11	0,11
1.8.	Рапе	тонн	0,65	0,65	0,65	0,65
2.1.1.	крупный рогатый скот	тонн	1,80	1,80	1,80	1,80
2.2.	Молоко	литр	0,56	0,56	0,56	0,56

Рисунок 4.5 – Планируемые цены на сельскохозяйственную продукцию ОАО «Милославичский»

По итогам расчетов плановые объемы реализации сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении внесены в таблицу 11 (рисунок 4.6).

№ п/п	Наименование	2017 год (базовый)	Планируемые годы		
			2018 год	2019 год	2020 год
<b>План реализации сельскохозяйственной продукции в денежном выражении</b>					
тыс.руб.					
1.	<b>Выручка от реализации продукции (с НДС)</b>	1 067,52	1 027,54	1 058,36	1 111,28
	в том числе НДС начисленный	97,05	93,41	96,21	101,03
2.	<b>Выручка от реализации продукции растениеводства (без НДС)</b>	149,43	286,16	294,75	309,49
2.1.	Культуры зерновые (озимые и яровые) без кукурузы, в том числе:	97,43	145,76	150,14	157,64
2.1.1.	пшеница				
2.1.2.	рожь	47,25	47,25	48,67	51,10
2.1.3.	тритикале	0,00	14,90	15,35	16,12
2.1.4.	ячмень	30,38	64,80	66,74	70,08
2.1.5.	ячмень пивоваренный				
2.1.6.	овес	19,80	18,81	19,37	20,34
2.8.	Рапе	52,00	140,40	144,61	151,84
3.	<b>Выручка от реализации продукции животноводства (без НДС)</b>	821,05	647,96	667,40	700,77
3.1.	Продукция выращивания животных и птицы (в живом весе):				
3.1.1.	крупный рогатый скот	252,00	72,00	74,16	77,87
3.2.	Молоко	569,05	575,96	593,24	622,90
4.	<b>Выручка от реализации прочей продукции (подсобные производства) (без НДС)</b>	970,47	934,12	962,15	1 010,26

Рисунок 4.6 – План реализации сельскохозяйственной продукции ОАО «Милославичский» в стоимостном выражении

Далее произведены расчеты потребности в материальных ресурсах, в персонале и заработной плате, составлена смета доходов (расходов) и расчет затрат, включаемых в себестоимость продукции. Расчет потребности в основном сырье и материалах проведен с учетом годовых объемов и структуры производства продукции. На период прогноза проведена увязка планов по производству продукции растениеводства и животноводства с их материальным обеспечением, а также достижение максимальной экономии материальных ресурсов в процессе производства.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда показан в таблице 12.1- ФОТ программы таблиц Excel (рисунок 4.7).

№ п/п	Наименование	2017 год (базовый)			Планируемые годы								
		средн. спис. числ. чел.	средне-мес. з/плата, руб.	расходы на оплату труда	2018 год			2019 год			2020 год		
					средн. спис. числ. чел.	средне-мес. з/плата, руб.	расходы на оплату труда	средн. спис. числ. чел.	средне-мес. з/плата, руб.	расходы на оплату труда	средн. спис. числ. чел.	средне-мес. з/плата, руб.	расходы на оплату труда
1	Персонал, занятый в основной деятельности:	85	340	347	85	340	347	85	340	347	85	340	347
1.1	рабочие	72	322,0	278	72	322	278	72	322	278	72	322	278
1.2	руководители	6	550,0	40	6	550	40	6	550	40	6	550	40
1.3	специалисты и другие служащие	7	350,0	29	7	350	29	7	350	29	7	350	29
2	Персонал, занятый в неосновной деятельности	6	260,0	19	6	260	19	6	260	19	6	260	19
3	<b>ИТОГО</b> (стр. 1 + стр. 2)	<b>91</b>	<b>335,1</b>	<b>366</b>	<b>91</b>	<b>335</b>	<b>366</b>	<b>91</b>	<b>335</b>	<b>366</b>	<b>91</b>	<b>335</b>	<b>366</b>
4	Расходы на оплату труда, включаемые в соответствии с законодательством в затраты на производство и реализацию продукции (по стр. 3)			366	-	-	366	-	-	366	-	-	366
5	Отчисления на социальные нужды			124	-	-	124	-	-	124	-	-	124
6	Итого расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (стр. 3 + стр. 4)			490	-	-	490	-	-	490	-	-	490

Рисунок 4.7 – Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда ОАО «Милославичский»

Для определения расходов на оплату труда использовались показатели среднемесячной заработной платы по 2017 г. и на момент расчета плана в разрезе категорий работающих на предприятии. Численность персонала

основной деятельности составляет 85 человек; средний уровень заработной платы определен в размере 340 р. Годовые расходы на оплату труда, включаемые в соответствии с законодательством в затраты на производство и реализацию продукции составляют 366 тыс. р.

Цены и тарифы на материальные единицы сырья, электрической энергии, тепла и прочих топливно-энергетических ресурсов в базовом периоде были приняты на уровне фактического среднегодового значения. На прогнозный период закладывался уровень цен по состоянию на 01.11.2017 г.

Следующий расчет предусматривает определение затрат на посадочный материал (таблица 12.2 программы таблиц Excel (рисунок 4.8).

Таблица 12.2						
<b>Расчет затрат на семена и посадочный материал</b>						
№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
	<b>Цены на семена и посадочный материал за едн. измерения без НДС:</b>	X	X	X	X	X
	собственные (в разрезе культур)	руб.	0	0	0	0
	озимая рожь	руб.	0,109	0,109	0,109	0,109
	озимая тритикале	руб.	0,125	0,125	0,125	0,125
	ячмень	руб.	0,154	0,154	0,154	0,154
	овес	руб.	0,1295	0,1295	0,1295	0,1295
	зернобобовая смесь	руб.	0,1097	0,1097	0,1097	0,1097
	рапс	руб.	2,76	2,76	2,76	2,76
	покупные (в разрезе культур)	руб.				
	<b>Потребность в семенах и посадочном материале:</b>	X	X	X	X	X
	собственные (в разрезе культур)	кг				
	озимая рожь	кг	120 000	120 000	121 200	123 624
	озимая тритикале	кг	17 000	17 000	17 170	17 513
	ячмень	кг	40 000	80 000	80 800	82 416
	овес	кг	40 000	47 000	47 470	48 419
	зернобобовая смесь	кг	30 000	12 368	12 492	12 742
	рапс	кг	250	700	707	721
	покупные (в разрезе культур)	кг	0	0	0	0
	<b>Затраты на семена и посадочный материал без НДС - всего:</b>	тыс. руб.	<b>28,40</b>	<b>36,90</b>	<b>37,27</b>	<b>38,01</b>
	собственные (в разрезе культур)	тыс. руб.	28,40	36,90	37,27	38,01
	озимая рожь	тыс. руб.	13,08	13,08	13,21	13,48
	озимая тритикале	тыс. руб.	0,00	2,13	2,15	2,19
	ячмень	тыс. руб.	6,16	12,32	12,44	12,69
	овес	тыс. руб.	5,18	6,09	6,15	6,27
	зернобобовая смесь	тыс. руб.	3,29	1,36	1,37	1,40
	рапс	тыс. руб.	0,69	1,93	1,95	1,99
	покупные (в разрезе культур)	тыс. руб.	0	0	0	0
	<b>Сумма НДС на семена и посадочный материал</b>	тыс. руб.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Рисунок 4.8 – Расчет затрат на семена и посадочный материал

ОАО «Милославичский»

Планом санации предусмотрен собственный посадочный материал в объемах, соответствующих нормам расхода семян на 1 га площади и посевным

площадям (таблица 4.9) по ценам на семена 2017 г. Расчет затрат на корма внесен в таблице 12.3 - корма рисунка 4.9.: потребность в кормах исчислена исходя из поголовья основного стада и цен за 1 тонну физического веса (индекс роста погодам: 2018 г. – 1,25; 2019 г. – 1,3; 2020 г. – 1,3).

Таблица 12.3							
Расчет затрат на корма							
№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы			
				2018 год	2019 год	2020 год	
Цены на корма, за 1 тонну физ.веса без НДС:			X	X	X	X	
1.	собственные травянистые	руб.					
	сенаж	руб.	76,7	76,7	76,7	76,7	
	силос	руб.	89,9	89,9	89,9	89,9	
	сено	руб.	22,3	22,3	22,3	22,3	
	солома	руб.	7,5	7,5	7,5	7,5	
	зеленая масса под копыта	руб.	10,9	10,9	10,9	10,9	
	зеленая масса под корм	руб.	16,7	16,7	16,7	16,7	
	собственные концентрированные						
	мука	руб.	462	462	462	462	
	зерно фуражное	руб.	123	123	123	123	
	покупные	руб.	462	462	462	462	
Потребность в кормах, тонн физ.веса:			X	X	X	X	
2.	собственные травянистые	тонн ф.в.	18 0	22 550	29 315	38 110	
	сенаж	тонн ф.в.	3 600	4 500	5 850	7 605	
	силос	тонн ф.в.	3 200	4 000	5 200	6 760	
	сено	тонн ф.в.	250	313	406	528	
	солома	тонн ф.в.	340	425	553	718	
	зеленая масса под копыта	тонн ф.в.	8 600	10 750	13 975	18 168	
	зеленая масса под корм	тонн ф.в.	2 050	2 563	3 331	4 331	
	собственные концентрированные	тонн ф.в.	92	115	144	180	
	мука	тонн ф.в.	60	75	94	117	
	зерно фуражное	тонн ф.в.	32	40	50	63	
	покупные	тонн ф.в.	280	350	438	547	
Затраты на корма без НДС - всего:			тыс.руб.	860,92	1 076,15	1 388,93	1 793,02
в т.ч. собственные травянистые			тыс.руб.	699,90	874,88	1 137,34	1 478,54
	сенаж	тыс.руб.	276,12	345,15	448,70	583,30	
	силос	тыс.руб.	287,68	359,60	467,48	607,72	
	сено	тыс.руб.	5,58	6,97	9,06	11,78	
	солома	тыс.руб.	2,55	3,19	4,14	5,39	
	зеленая масса под копыта	тыс.руб.	93,74	117,18	152,33	198,03	
	зеленая масса под корм	тыс.руб.	34,24	42,79	55,63	72,32	
	собственные концентрированные	тыс.руб.	31,66	39,57	49,46	61,83	
	мука	тыс.руб.	27,72	34,65	43,31	54,14	
	зерно фуражное	тыс.руб.	3,94	4,92	6,15	7,69	
	покупные	тыс.руб.	129,36	161,70	202,13	252,66	
4.	Сумма НДС на корма	тыс.руб.	12,94	16,17	20,21	25,27	

Рисунок 4.9 – Расчет затрат на корма ОАО «Милославичский»

В таблице 2.13 расчет затрат на корма приведен исходя из собственных источников заготовки зеленой массы, а также закупаемых кормов: сенажа, силоса, сена, соломы, зеленой массы под копыта, зеленой массы под корм.

В таблице 12.4 программы таблиц Excel (рисунок 4.10) приведен расчет расходов на минеральные удобрения как произведение потребности в азотных, калийных и фосфорных удобрениях и цены за 1 тонну действующего вещества.

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
<b>Цены на минеральные удобрения за 1 т д.в. (без НДС):</b>						
1	азотные	руб. за 1 т д.в.	1 116,52	1 116,52	1 116,52	1 116,52
2	калийные	руб. за 1 т д.в.	118,26	118,26	118,26	118,26
3	фосфорные	руб. за 1 т д.в.	1 605,35	1 605,35	1 605,35	1 605,35
<b>Потребность в минеральных удобрениях, всего:</b>						
4	азотные	тонн д.в.	95	99	101	115
5	калийные	тонн д.в.	103	105	77	92
6	фосфорные	тонн д.в.	27	31	35	26
<b>Затраты на расходуемые минеральные удобрения без НДС - всего:</b>						
7	в т.ч.:	тыс.руб.				
8	азотные	тыс.руб.	106,07	110,54	112,77	128,40
9	калийные	тыс.руб.	12,18	12,42	9,11	10,88
10	фосфорные	тыс.руб.	43,34	49,77	56,19	41,74
11	<b>Сумма НДС на минеральные удобрения</b>	тыс.руб.	<b>32,32</b>	<b>34,54</b>	<b>35,61</b>	<b>36,20</b>

Рисунок 4.10 – Расчет затрат на корма ОАО «Милославичский»

Расчет затрат на нефтепродукты и ТЭР внесены в таблицы 12.5, 12.6 программы таблиц Excel (рисунок 4.11): потребность в биотопливе, бензине, смазочных маслах установлена в соответствии с производственной программой и расходом ГСМ на сельскохозяйственную технику. Цены на нефтепродукты в базовом периоде приняты на уровне сложившихся цен их приобретения в организации в 2017 г. В 2018 г. в расчет принимались цены приобретения нефтепродуктов, сложившиеся в декабре 2017 г. В последующие годы принимаются цены 2018 г.

В таблице 12.6 отражен расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы, которые представлены затратами на энергоресурсы: среднегодовое потребление энергии составляет 36,10 тыс. р. Цены (тарифы) на ТЭР в базовом периоде установлены на уровне сложившихся цен их приобретения в организации в 2017 г. В 2018 г. и в последующие годы определены цены декабря 2017 г.

Таблица 12.4						
Расчет затрат на нефтепродукты						
№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
<b>Цены на нефтепродукты за 1 т (без НДС):</b>						
	дизельное топливо	тыс. руб.	0	0	0	0
	биотопливо	тыс. руб.	0,948	0,948	0,948	0,948
	бензин	тыс. руб.	1,11	1,11	1,11	1,11
	смазочные масла	тыс. руб.	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>Потребность в нефтепродуктах:</b>						
	дизельное топливо	тонн	0	0	0	0
	биотопливо	тонн	140	145	146	150
	бензин	тонн	6	6	6	6
	смазочные масла	тонн	2,5	2,5	2,5	2,5
<b>Затраты на расходные нефтепродукты без НДС - всего:</b>						
	в т.ч.:	тыс. руб.	143,38	148,12	149,07	152,86
	дизельное топливо	тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
	биотопливо	тыс. руб.	132,72	137,46	138,41	142,20
	бензин	тыс. руб.	6,66	6,66	6,66	6,66
	смазочные масла	тыс. руб.	4,00	4,00	4,00	4,00
	Сумма НДС на нефтепродукты	тыс. руб.	28,68	29,62	29,81	30,57

Таблица 12.6						
Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы						
№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
<b>Цены (тарифы) на топливно-энергетические ресурсы (ТЭР) без НДС за единицу измерения:</b>						
	электрическая энергия	тыс. руб.	0,19	0,19	0,19	0,19
	тепловая энергия	тыс. руб.				
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим	тыс. руб.				
<b>Потребность в ТЭР, приобретаемых со стороны (в натуральном выражении):</b>						
	электрическая энергия	квт*час	190	190	190	190
	тепловая энергия	Гкал				
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим					
<b>Затраты на расходные ТЭР без НДС - всего:</b>						
	в т.ч.:	тыс. руб.	36,1	36,1	36,1	36,1
	электрическая энергия	тыс. руб.	36,10	36,10	36,10	36,10
	тепловая энергия	тыс. руб.				
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим	тыс. руб.				
	Сумма НДС на ТЭР	тыс. руб.	7,22	7,22	7,22	7,22

Рисунок 4.11 – Расчет затрат на нефтепродукты и топливно-энергетические ресурсы ОАО «Милославичский»

Результаты расчета амортизационных отчислений внесены в таблицу 12.7 рисунка 4.12.

Таблица 12.7					
Расчет амортизационных отчислений					
№ п/п	Наименование показателей	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы		
			9 месяцев 2018 год	2019 год	2020 год
<b>Первоначальная (восстановительная) стоимость амортизируемого имущества на начало периода</b>					
	в том числе машин и оборудования	7 127,48	7 373,94		
	зданий и сооружений	39,86	41,24		
	передаточных устройств	7 127,48	7 373,94		
	машин и оборудования	6 778,59	7 012,99		
	транспортных средств	0,00	0,00		
	прочих основных средств (инвентарь)	39,86	41,24		
	нематериальных активов	309,02	319,71		
	0,00	0,00			
<b>Стоимость вводимого амортизируемого имущества</b>					
<b>Стоимость выводимого амортизируемого имущества</b>					
<b>Амортизационные отчисления за период, всего, в т.ч.:</b>					
	зданий и сооружений	170	132	-	-
	передаточных устройств	136	105	-	-
	машин и оборудования	4	3	-	-
	транспортных средств	31	24	-	-
	прочих основных средств	-	-	-	-
	нематериальных активов	-	-	-	-
	накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года)	3 410	3 543	-	-
	Остаточная стоимость на конец периода	3 717	3 831		

Рисунок 4.12 – Расчет амортизационных отчислений

В расчетах амортизации в рассматриваемом временном интервале исходили из норм амортизационных отчислений в соответствии со сроками службы объектов амортизируемого имущества: зданий и сооружений в размере 2%; машин и оборудования – 10 %; транспортных средств – 10 %.

В IV квартале 2018 г. в плане мероприятий антикризисного характера предусмотрена реализация Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» с выделением жилых домов. В течение первых 3-х кварталов 2018 г. предусмотрено передать жилые дома в ведение собственника - Климовичского райисполкома. Амортизация в 2018 г. начислена за 9 месяцев в соответствии с методикой:

- для зданий и сооружений:

2017 г.:  $6778,59 \times 2 / 100 = 136$  тыс. р.;

2018 г.:  $[7012,99 \times 2 / 100 / 12] \times 9 = 105$  тыс. р.

Аналогичный расчет произведен по остальным объектам основных средств. Расчет затрат на производство продукции представлен в сводной таблице программы таблиц Excel (рисунок 4.13).

Расчет затрат на производство продукции, работ (услуг)						
№ п/п	Элементы затрат	Код	2017 год (базовый)	Планируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
I.	Затраты на производство продукции (работ, услуг)					
1.	Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (строка 4 таблицы 12.1.)	100	490,34	490,34	490,34	490,34
2.	Материальные затраты, вошедшие в себестоимость продукции (сумма кодов с 201 - 211)	200	1 468,79	1 708,38	2 027,82	2 439,42
	в том числе:					
2.1.	семена и посадочный материал (строка 3 таблицы 12.2.)	201	28,40	36,90	37,27	38,01
2.2.	корма (строка 3 таблицы 12.3.)	202	860,92	1 076,15	1 388,93	1 793,02
2.3.	прочая продукция сельского хозяйства (навоз, подстилка, яйца для инкубации)	203	53,90	53,90	53,90	53,90
2.4.	минеральные удобрения (строка 3 таблицы 12.4.)	204	161,59	172,72	178,06	181,02
2.5.	средства защиты растений и животных	205	64,50	64,50	64,50	64,50
2.6.	нефтепродукты (строка 3 таблицы 12.5.)	206	143,38	148,12	149,07	152,86
2.7.	топливно-энергетические ресурсы (строка 3 таблицы 12.6.)	207	36,10	36,10	36,10	36,10
2.8.	запасные части, ремонтные, строительные и прочие материалы для ремонтов	210	69,00	69,00	69,00	69,00
2.9.	оплата услуг и работ, выполненных сторонними организациями	211	36,00	36,00	36,00	36,00
2.10.	Прочие материальные затраты	217	15,00	15,00	15,00	15,00
3.	Амортизация основных средств и нематериальных активов (строка 3 таблицы 12.7.)	300	170,46	132,27	0,00	0,00
4.	Смешанные платежи	400	2,94	2,94	2,94	2,94
5.	Прочие затраты	500	3,00	3,00	3,00	3,00
	Итого затрат (коды 100 + 200 + 300 + 400 + 500)	600	2 135,54	2 336,94	2 524,11	2 935,70
II.	Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг)	700	982,35	1 051,62	1 135,85	1 321,07

Рисунок 4.13 – Расчет затрат на производство продукции, работ (услуг)

Здесь консолидированы данные таблиц 12.1 – 12.7 и дополнительно предусмотрены следующие статьи затрат: прочая продукция сельского хозяйства (навоз, подстилка, яйца для инкубации); запасные части, ремонтные, строительные и прочие материалы для ремонтов; средства защиты растений и животных; оплата услуг и работ, выполненных сторонними организациями; страховые платежи; прочие затраты.

На рисунке 4.14 представлен расчет прибыли от реализации продукции (таблица 13) и расчет налогов (таблица 14).

The image shows two screenshots of an Excel spreadsheet. The left screenshot displays 'Таблица 13' (Table 13) titled 'Расчет прибыли от реализации продукции' (Calculation of profit from realization of production). The right screenshot displays 'Таблица 14' (Table 14) titled 'Расчет налогов, сборов и платежей' (Calculation of taxes, fees and payments).

№ п/п	Наименование показателей	2017 год (базовый)	Прогнозируемые годы		
			2018 год	2019 год	2020 год
1.	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	961	925	-	-
2.	Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	982	1 052	-	-
3.	Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	- 22	- 127	-	-
4.	Прочие доходы по текущей деятельности	125	0	0	0
5.	Прочие расходы по текущей деятельности	95	0	0	0
6.	Прибыль (убыток) от текущей деятельности (стр. 4 + стр. 5 - стр. 6)	8	- 127	-	-
7.	Доходы по инвестиционной деятельности	52	8 053	-	-
8.	Расходы по инвестиционной деятельности	52	833	-	-
9.	Доходы по финансовой деятельности	-	-	-	-
9.1.	курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	-	-	-	-
9.2.	прочие доходы по финансовой деятельности	-	-	-	-
10.	Расходы по финансовой деятельности	2	7 220	-	-
10.1.	Проценты по долгосрочным кредитам, займам	2	-	-	-
10.2.	Проценты по краткосрочным кредитам, займам	-	-	-	-
10.3.	курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	-	-	-	-
10.4.	прочие расходы по финансовой деятельности (погашение требований кредиторов)	-	7 220	-	-
11.	Иные доходы и расходы	-	-	-	-
12.	Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (стр. 7 - стр. 8 + стр. 9 - стр. 10 + стр. 11)	- 2	0	-	-
13.	Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 6 + стр. 9)	6	- 127	-	-
14.	Налог на прибыль	-	-	-	-
15.	Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-
16.	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-	-
17.	Прочие налоги и сборы, нечисляемые из прибыли (дохода)	-	-	-	-
18.	Чистая прибыль (убыток) (стр. 13 - стр. 14 - стр. 15 + стр. 16 - стр. 17)	6	- 127	-	-

№ п/п	Виды налогов, сборов, платежей	Налого-облагаемая база	Ставка	2017 год (базовый)	Планируемые годы		
					2018 год	2019 год	2020 год
1.	Уплачиваемые из выручки от реализации:						
1.1.	НДС, подлежащий уплате (возврату) (стр. 1.1.1 - стр. 1.1.2)			15,90	5,85		
1.1.1.	НДС начисленный			97,05	93,41		
1.1.2.	НДС к вычету			81,15	87,56		
	В том числе:						
1.1.2.1.	по приобретенным материальным ресурсам			81,15	87,56		
1.1.2.2.	по приобретенным прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам						
1.1.2.3.	по приобретенным (безналичные) основным средствам, материальным активам, нематериальным активам, финансовым вложениям						
1.2.	отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды (указать)						
1.3.	акцизы						
1.4.	взносы с/х производителей	116		9,70	9,34		
1.5.	иные налоги, сборы, платимые, уплачиваемые за рубежом			25,60	15,20		
2.	Уплачиваемые из прибыли (доходов):						
2.1.	налог на прибыль			0	0	0	0
2.2.	налог на доходы						
2.3.	целевые сборы, уплачиваемые в местный бюджет (указать)						
2.4.	прочие (указать)						
2.5.	иные налоги, сборы, платимые, уплачиваемые из прибыли (доходов)						
3.	Относимые на себестоимость:						
3.1.	платежи за землю						
3.2.	налог за использование природных ресурсов (экологический налог) (указать)						
3.3.	отчисления в Фонд социальной защиты населения, Пенсионный фонд и социальный защиты Республики Беларусь отчисления по обязательному страхованию	ФОТ	34%	124,42	124,42		
3.4.	отчисления по обязательному страхованию	ФОТ	0,60%	2,94	2,94		
3.5.	таможенные сборы и платежи, уплачиваемые при импорте сырья						
3.6.	прочие (указать)						
3.7.	иные налоги, сборы, платимые, относимые на себестоимость			127,36	127,36	0,00	0,00
4.	Всего налогов, сборов и платежей			182,96	142,55	0,00	0,00
				970,47	934,12	962,15	1 010,26

Рисунок 4.14 – Расчет прибыли от реализации продукции с учетом налогов, сборов и платежей

Прибыль от реализации продукции исчислена с учетом запланированных ранее показателей:

- выручка от реализации принята без единого сельхозналога и без НДС;

- себестоимость реализованной продукции соответствует данным таблицы 12 (рисунок 4.13) по строке себестоимости реализованной продукции (затраты на производство и реализацию продукции, работ, услуг приведены в таблице 12; постатейный расчет затрат на материальные и трудовые ресурсы приведен в таблицах 12.1-12.7);

- прочие доходы и расходы по текущей деятельности в 2018 – 2020 гг. не предусмотрены;

- по строке доходов от инвестиционной деятельности отражена продажа Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» в размере 8053,46 тыс. р. и одновременно погашение требований всех кредиторов в этот же период;

- остаток денежных средств после ликвидации требований кредиторов в сумме 833 тыс. р. планируется использовать на формирование правоустанавливающей документации под продажу Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» (выставление границ, формирование паспорта предприятия и прочие), что нашло свое отражение в расходах по инвестиционной деятельности.

Расчеты налогов и иных платежей в бюджет и внебюджетные фонды, осуществлялись в соответствии с действующим налоговым законодательством Республики Беларусь. На весь период в расчетах использовалось налоговое окружение 2017 г. (таблица 14 рисунка 4.13). НДС начисленный принят по данным таблицы 11 рисунка 4.5 по результатам продажи продукции; НДС к вычету определен как результат суммы таблиц 12.2 – 12.6 по строке «сумма НДС» по соответствующим покупаемым материалам. Сумма отчислений в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь и отчислений по обязательному страхованию исчислены исходя из ставок 34 и 0,6 % соответственно от налогооблагаемой базы.

Формирование прибыли, исходя из заданных объемов производства и реализации продукции, приведено в таблице 4.15 в соответствии с таблицей 13 рисунка 4.13.

Таблица 4.15

## Прогнозный расчет чистой прибыли (убытка) ОАО «Милославичский»

Показатель	2017 г. (ожидаемое выполнение)	Прогноз		
		2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации продукции (за вычетом налогов)	961	925	0	0
Себестоимость реализованной продукции	982	1 052	0	0
Прибыль (убыток) от реализации продукции	-22	-127	0	0
Сальдо прочих доходов и расходов по текущей деятельности	29	0	0	0
Прибыль (убыток) по текущей деятельности	8	-127	0	0
Прибыль, убыток (-) от инвестиционной деятельности	0	7220	0	0
Прибыль, убыток (-) от финансовой деятельности	-2	-7220	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	6	-127	0	0
Чистая прибыль (+) (убыток (-))	6	-127	0	0

По данным таблицы 4.15 среднегодовой прирост выручки от реализации продукции за вычетом налогов в соответствии с прогнозом на 2018 – 2020 гг. составит 3,98 %; себестоимости продукции – 12,06 % в соответствии с реальными расходами, запланированными на 2018 – 2020 гг. Ножницы данных показателей определили на перспективу прирост чистого убытка. Чистый убыток в 2018 – 2020 гг. соответственно составил (-)127; (-)183; (-)321 тыс. р., что соответствует среднегодовому приросту в размере 58,98 %.

Приведенные данные отражают кризисную ситуацию, сложившуюся в настоящее время и углубляющуюся в перспективе в рамках временного интервала плана санации.

Подтверждается актуальность продажи Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский» с перспективой развития инвестиционно - инновационной деятельности в будущем новыми собственниками. Реализация инвестиционных проектов по повышению технического уровня производства и внедрения прогрессивных технологий выращивания продукции растениеводства и животноводства обеспечат формирование и прирост

прибыли в будущем.

**Аналитическая информация таблицы 4.15 показывает убыточность деятельности предприятия в планируемом временном интервале и подтверждает актуальность продажи Единого имущественного комплекса ОАО «Милославичский». Антикризисные мероприятия на базе инвестиционно – инновационной деятельности новых собственников обеспечат ОАО «Милославичский» экономический рост.**

Расчет потока денежных средств по организации представлен в таблице 15 рисунка 4.15.

№ п/п	Наименование показателей	2017 год (базовый)	Планируемые годы	
			2018 год	2019
<b>I. ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>1.1. Приток:</b>				
1.1.1	выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	1068	1028	
1.1.3	прочие поступления по текущей (операционной) деятельности (указать)	125	0	0
1.1.4	<b>итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.1.1 – 1.1.3)</b>	<b>1193</b>	<b>1028</b>	<b>0</b>
<b>1.2. Отток:</b>				
1.2.1	затраты на производство и реализацию продукции за вычетом амортизации	812	919	
1.2.2	налоги, сборы и платежи, исключенные из выручки	26	93	0
1.2.5	прочие расходы по текущей деятельности (указать)	95	0	0
1.2.6	<b>итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.2.1 – 1.2.5)</b>	<b>932</b>	<b>1013</b>	<b>0</b>
1.3	<b>Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной) деятельности (стр. 1.1.4 – 1.2.6)</b>	<b>260</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
<b>II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>2.1. Приток:</b>				
2.1.1	поступления денежных средств от реализации основных средств и нематериальных активов (8053–2392)	52	10445	0
2.1.3	<b>итого приток денежных средств по инвестиционной деятельности (сумма строк 2.1.1 – 2.1.2)</b>	<b>52</b>	<b>10445</b>	<b>0</b>
<b>2.2. Отток:</b>				
2.2.4	другие расходы по инвестиционной деятельности (формирование пакета правоустоячивающих документов на объекты имущества)	52	833	0
2.2.5	<b>итого отток денежных средств по инвестиционной деятельности (сумма строк 2.2.1 – 2.2.4)</b>	<b>52</b>	<b>833</b>	<b>0</b>
2.3	<b>Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности (стр. 2.1.3 – стр. 2.2.5)</b>	<b>0</b>	<b>9612</b>	<b>0</b>
<b>III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>3.1. Приток:</b>				
3.1.4	кредиторские кредиты, займы	0	0	0
3.1.5	прочие источники (указать)	0	0	0
3.1.6	<b>итого приток денежных средств по финансовой деятельности (сумма стр. 3.1.1 – 3.1.5)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.2. Отток:</b>				
3.2.1	погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам	0	0	0
3.2.2	погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам	2	0	0
3.2.8	использования финансовых средств на прочие цели (погашение требований кредиторов)	0	7220	0
3.2.9	<b>итого отток денежных средств по финансовой деятельности (сумма строк 3.2.1 – 3.2.8)</b>	<b>2</b>	<b>7220</b>	<b>0</b>
3.3	<b>Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности (стр. 3.1.6 – стр. 3.2.9)</b>	<b>-2</b>	<b>-7220</b>	<b>0</b>
4	<b>Итого приток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.1.4, 2.1.3 и 3.1.6)</b>	<b>1245</b>	<b>11473</b>	<b>0</b>
5	<b>Итого отток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.2.6, 2.2.5 и 3.2.9)</b>	<b>986</b>	<b>9066</b>	<b>0</b>
6	<b>Излишек (дефицит) денежных средств (стр. 4 – стр. 5)</b>	<b>258</b>	<b>2407</b>	<b>0</b>
7	<b>Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (по стр. 6)</b>	<b>0</b>	<b>2665</b>	<b>0</b>

Рисунок 4.15 – Расчет потока денежных средств ОАО «Милославичский»

Положительный поток по текущей деятельности представлен выручкой от реализации по основному виду деятельности (по данным таблицы 11 рисунка 4.5), отрицательный денежный поток в данном блоке определен

затратами на производство и реализацию продукции за исключением амортизационных отчислений, входящих в состав чистого денежного потока.

Чистый денежный поток (сальдо отрицательного и положительного потока) в 2017 – 2018 гг. имеет положительное значение в размере 260 и 15 тыс. р., а в 2019 – 2020 гг. отток денежных средств по текущей деятельности превысил приток и определил отрицательное значение данного показателя соответственно (-)90 и (-)220 тыс. р. Данная ситуация указывает на необходимость инвестиций в инновационные проекты, позволяющие эффективно использовать имеющийся ресурсный потенциал с перспективой его развития на базе диверсификации производства и других мер оздоровления сельскохозяйственной организации.

Потоки денежных средств в рамках инвестиционной деятельности отразили приток от продажи ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом в IV квартале 2018 г. запланированном объеме 8053 тыс. р., из которых 833 тыс. р. предусмотрено использовать на финансирование операций по формированию правоустанавливающих документов и других расходов по текущей деятельности (покрыть, в частности, дефицит собственных оборотных средств). Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности по операциям с инвестиционными активами в 2018 г. отмечен положительным сальдо в размере 7220 тыс. р. Данные средства 7220 тыс. р. в рамках оттока по финансовой деятельности направлены на погашение требований кредиторов третьей и пятой очереди.

Чистый денежный поток по всем видам деятельности в рассматриваемом временном интервале 2017 – 2020 гг. соответственно составил 298; 15; (-)90; (-)222 тыс. р. Профиль данных показателей указывает на целесообразность реализации, предусматриваемых в данном плане санации мероприятий и необходимость инвестиций новых собственников в инновационную деятельность ОАО «Милославичский» в 2019 – 2020 гг.

Проектно - балансовая ведомость показана в таблице 16 рисунка 4.16.

№ п/п	Статьи баланса	На начало 2017 года	На конец 2017 года	Планируемые годы		
				2018 год	2019 год	2020 год
<b>Проектно-балансовая ведомость</b>						
тыс. руб.						
6	Активы	х	х	х	х	х
7	<b>I ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>	х	х	х	х	х
8	ИТОГО по разделу I (стр. 180 Бух. Баланса)	2825	4695	0	0	0
9	<b>II КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>	х	х	х	х	х
10	Балансы (стр. 210 Бух. Баланса)	2401	2392	0	0	0
11	В том числе:					
12	материалы (стр. 211 Бух. Баланса)	1475	287	0	0	0
13	животные на выращивании и откорме (стр. 212 Бух. Баланса)	436	574	0	0	0
14	незавершенное производство (стр. 213 Бух. Баланса)	490	1531	0	0	0
15	готовая продукция и товары (стр. 214 Бух. Баланса)					
16	готовые отгруженные (стр. 215 Бух. Баланса)					
17	прочие запасы (стр. 216 Бух. Баланса)					
18	ИДЦ по приобретенным товарам, работам, услугам	9	3	0	0	0
19	Долгосрочная задолженность (стр. 220 Бух. Баланса)	39	70	0	0	0
20	Итого по разделу II (стр. 220 Бух. Баланса)	2401	2392	0	0	0
21	Прочие краткосрочные активы (стр. 230 Бух. Баланса)					
22	ИТОГО по разделу II (стр. 230 Бух. Баланса)	2449	2465	0	0	0
23	<b>БАЛАНС (стр. 300 Бух. Баланса)</b>	5274	7160	0	0	0
24	Собственный капитал и обязательства	х	х	х	х	х
25	<b>III СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>	х	х	х	х	х
26	Уставный капитал (стр. 410 Бух. Баланса)	840	840	0	0	0
27	Резервный капитал (стр. 420 Бух. Баланса)	959	959	0	0	0
28	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (стр. 440 Бух. Баланса)	466	466	0	0	0
29	Чистая прибыль отчетного периода	0	5	0	0	0
30	Прочий собственный капитал (стр. 420-440, 480 Бух. Баланса)					
31	ИТОГО по разделу III (стр. 490 Бух. Баланса)	2077	2082	0	0	0
32	<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	х	х	х	х	х
33	Долгосрочные кредиты и займы (стр. 510 Бух. Баланса)	1219	1376	0	0	0
34	Долгосрочные обязательства по лицензионным платежам (стр. 510 Бух. Баланса)	624	0	0	0	0
35	Прочие долгосрочные обязательства (стр. 520-560 Бух. Баланса)	1008	999	0	0	0
36	ИТОГО по разделу IV (стр. 590 Бух. Баланса)	2851	2369	0	0	0
37	<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	х	х	х	х	х
38	Краткосрочные кредиты и займы (стр. 610 Бух. Баланса)	0	0	0	0	0
39	Краткосрочная часть долгосрочных обязательств (стр. 620 Бух. Баланса)	59	59	0	0	0
40	Долгосрочная задолженность (стр. 630 Бух. Баланса)	2983	2244	0	0	0
41	В том числе:					
42	поставщикам, подрядчикам, исполнителям (стр. 631 Бух. Баланса)	2436	244	0	0	0
43	по оплате труда (стр. 632 Бух. Баланса)	18	36	0	0	0
44	по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению (стр. 633, 634 Бух. Баланса)	19	0	0	0	0
45	по лицензионным платежам (стр. 636 Бух. Баланса)	480	0	0	0	0
46	прочие кредиторские обязательства (стр. 637 Бух. Баланса)	59	59	0	0	0
47	Доходы будущих периодов (стр. 650 Бух. Баланса)	304	304	0	0	0
48	Прочие краткосрочные обязательства (стр. 670 Бух. Баланса)	0	0	0	0	0
49	ИТОГО по разделу V (стр. 690 Бух. Баланса)	3246	2999	0	0	0
50	<b>БАЛАНС (стр. 700 Бух. Баланса)</b>	5274	7160	0	0	0
51	Коэффициент текущей ликвидности (К1)	0,732	0,847	ИДЕЛО!	ИДЕЛО!	ИДЕЛО!
52	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)	0,366	-0,180	ИДЕЛО!	ИДЕЛО!	ИДЕЛО!
53	Коэффициент обеспеченности обязательств активами (К3)	0,749	0,709	ИДЕЛО!	ИДЕЛО!	ИДЕЛО!
54		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Рисунок 4.16 – Проектно - балансовая ведомость ОАО Милославичский»

Результаты антикризисных мероприятий отражены в проектно-балансовой ведомости (таблица 16 рисунка 4.16). Краткосрочные активы обозначены оборотными средствами по текущей деятельности сельскохозяйственной организации и определены суммами, соответствующими по строкам на 31.12.2017 г., так как объемы и условия производства сельскохозяйственной продукции не отмечены значительными изменениями. Валюта баланса в соответствии с продажей в 2018 г. ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом составила в плановом периоде 2 465 тыс. р., что представлена уставным капиталом нераспределенной прибылью и передано собственникам организации.

**Планом санации предусмотрена передача жилья и кредитов, полученных на строительство жилья с баланса предприятия в коммунальную собственность на 31.12.2017 г., что позволит улучшить структуру баланса предприятия, сократить долгосрочные обязательства и снизить ежегодные суммы основного долга и процентов, уплачиваемых по**

### долгосрочным кредитам.

Пассив проектно-балансовой ведомости отредактирован по строкам:

- добавочный капитал: сумма снизилась на величину ежегодной переоценки реализованного Единого имущественного комплекса и соответственно составила 18 тыс. р. по восстановительной стоимости жилых домов, которые переданы собственнику;

- нераспределенная прибыль: изменения по данной строке связаны с полученной чистой прибылью (убытками) по данным таблицы 13. Нераспределенная прибыль, накопленная на бумажном носителе на 31.12.2017 г. (ожидаемое значение) уменьшена на сумму полученных убытков по результатам хозяйственной (экономической) деятельности анализируемой организации, что соответствует непокрытому убытку (-)163 уже в 2020 г. при условии непринятия соответствующих мер инвестиционной деятельности в инновационной сфере;

- обязательства ОАО «Милославичский» уменьшены в погашения требований кредиторов и в результате обеспечена платежеспособность, по коэффициенту текущей ликвидности уйдет в бесконечность

В соответствии с проектно - балансовой ведомостью (таблица 16 рисунка 4.16) и учетом корректировки разделов и строк на фактические данные 2017 г. и антикризисными мероприятиями построен агрегированный баланс нетто (таблица 4.16).

Таблица 4.16

#### Агрегированный проектный баланс ОАО «Милославичский» на период санации

Показатель	На 31.12. 2017 г.	На 31.12. 2018 г.	На 31.12. 2019 г.	На 31.12. 2020 г.
Долгосрочные активы	4695	0	0	0
Краткосрочные активы	2465	0	0	0
Собственный капитал	<b>2082</b>	0	0	0
Долгосрочные обязательства	<b>2169</b>	0	0	0
Краткосрочные обязательства	<b>2909</b>	0	0	0
Итого валюта баланса	7160	0	0	0
Справочно:		0	0	0
собственные оборотные средства	-444	0	0	0

По данным таблицы 4.16 произведен перспективный анализ показателей платежеспособности за 2016 - 2020 гг. (таблица 7.3, 7.4).

Таблица 4.17

Проектный профиль показателей диагностики банкротства

ОАО «Милославичский»

Показатель	31.12. 2016 г.	31.12. 2017 г.	31.12. 2018 г.
Коэффициент текущей ликвидности ( $\geq 1,5$ )	0,732	0,847	$\infty$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $\geq 0,2$ )	-0,366	-0,180	-
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $\leq 0,85$ )	0,749	0,709	-

**В соответствии с приведенным аналитическим материалом на 31.12.2018 г. восстановлена платежеспособность должника по рассматриваемым параметрам и критериям банкротства, что предусмотрено целью разработки настоящего плана санации.**

Данные таблицы 4.17 показывают, что с продажей сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом будут полностью погашены кредитные линии и соответственно восстановлена платежеспособность должника. По состоянию на 31.12.2018 г. запланирована смена собственника и восстановлена платежеспособность, в последующем периоде финансовой устойчивости и платежеспособности ОАО «Милославичский» снизится если не будут приняты эффективные инновационно – инвестиционные меры повышения технико – технологического потенциала.

**Финансовое состояние и платежеспособность организации по критериям банкротства на 31.12.2018 г. соответствует статусу платежеспособного предприятия.**

График удовлетворения требований кредиторов составлен в таблице 17 рисунка 4.16. На момент окончания срока приема требований кредиторов (01.07.2017 г.) признано требований кредиторов к ОАО «Милославичский» на сумму **7220,12839** тыс. р.

Очередность требований кредиторов	ФИО кредитора - физического лица; наименование кредитора - юридического лица	Сумма требований кредитора, тыс.руб.	2017 год				
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв
Первая очередь	1.	0					0,00
	2.	0					0,00
Вторая очередь	1.	0					0,00
	2.	0					0,00
	3.	0					0,00
	4.	0					0,00
Третья очередь	1.	481,91021					481,91021
	2.	0					0,00
	3.	0					0,00
	4.	0					0,00
Четвертая очередь	1.	0					0,00
	2.	0					0,00
	3.	0					0,00
	4.	0					0,00
Пятая очередь	1.	5584,36329					5 584,36329
	2.	1153,85489					1 153,85489
	3.	0					0,00
	4.	0					0,00
ИТОГО		7220,12839					7 220,12839

Рисунок 4.17 – График удовлетворения требований кредиторов

**Расчеты по текущим обязательствам должника и погашение требований кредиторов по Реестру предлагается вести строго по очередям в соответствии с нормами статьей 53, 137,141, 147 Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».**

На период санации запланировано погашение третьей очереди требований кредиторов на сумму 481,91021 тыс. р., а именно задолженности перед государственными органами, что составляет 6,67% общей суммы требований по Реестру. Пятая очередь требований кредиторов составляет 93,33 % всей признанной задолженности, из которой 80,66 % приходится на ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис»; ОАО «Бабушкина крынка»-управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»; ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов».

Сроки погашения третьей и пятой линии требований кредиторов по Реестру отнесены на момент продажи ОАО «Милославичский» Единым

имущественным комплексом - на IV квартал 2018 г. Два последующих года прохождения периода санации 2019 – 2020 гг. отнесены на сельскохозяйственную деятельность новых собственников. По предварительным данным без инновационных технологий обслуживания капитала предприятия в данном периоде отмечены убытки.

Приведен аналитический расчет баланса доходов, планируемых к получению от хозяйственной деятельности и продажи Единого имущественного комплекса и расходов по направлениям погашения требований кредиторов в очередности сформированных линий и финансирования операций по формированию пакета правоустанавливающих документов. Расчеты показывают, что погашение требований кредиторов третьей и пятой очереди требований кредиторов по Реестру приходится на IV квартал 2018 г., что предусмотрено целями санации в настоящем плане.

#### **ВЫВОД.**

**В соответствии с полученными аналитическими данными на 31.12.2018 г. планируется удовлетворить все требования кредиторов, заявленные по состоянию на 01.07.2017 г., и тем самым обеспечить перспективы эффективного развития сельскохозяйственной деятельности.**

**Анализ потоков денежных средств в течение прогнозного периода позволяет прогнозировать стабилизацию финансово-экономического положения предприятия при условии реализации всех запланированных мероприятий по финансовому оздоровлению. Если мероприятия по финансовому оздоровлению не будут проведены, предприятие в краткосрочный период полностью утратит возможности ведения производственно-хозяйственной деятельности по причине отсутствия ресурсов для расчетов.**

## **5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ САНАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА**

В научном исследовании разработано информационно – аналитическое обеспечение вариантов санации в системе антикризисного управления ОАО «Милославичский» в процедуре банкротства:

1) механизм санации, ориентированный на повышение эффективности сельскохозяйственного производства в результате замораживания требований кредиторов на период санации с целью накопления средств финансирования на доходную текущую деятельность с учетом инновационно – инвестиционной деятельности;

2) механизм санации, ориентированный на подготовку ОАО «Милославичский» к продаже сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом.

### **5.1. Эффективность проекта санации с сохранением существующего статуса сельскохозяйственной организации**

Согласно плану санации ОАО «Милославичский», одним из основных источников погашения кредиторской задолженности предусматривается направление на погашение требований кредиторов сумм обязательных текущих платежей, которые возникнут в процессе конкурсного производства. Погашение кредиторской задолженности планируется начать с VI квартала 2017 г. согласно реестру требований кредиторов и завершить в 2022 г.

Реестр требований кредиторов на 01.07.2017 г. составляет **7 220,128** тыс.р. Одной из основных задач настоящего плана санации является погашение согласно реестра требований кредиторов:

1) требования кредиторов 3-й группы очередности до 31.12.2017 г. в сумме - **481,91** тыс. р.;

2) требования кредиторов 5-й группы очередности до 31.12.2022 г. в

сумме - 6 738,218 тыс. р., а в конечном итоге восстановление платежеспособности ОАО «Милославичский».

**Горизонт финансовых расчетов, восстановление платежеспособности должника определены до 31.12.2020 г.**

**Расчеты показывают, что погашение требований конкурсных кредиторов 3-й группы очередности (по состоянию на 01 июля 2017 г. в сумме 481,91 тыс. р.) возможно завершить к 31.12.2020 г. за счет хозяйственной деятельности (чистой прибыли), продажи части имущества (сельскохозяйственных машин, оборудования, зданий, сооружений, многолетних насаждений, не используемых в производственной деятельности) и реализации остатков готовой продукции.** Требования кредиторов 5-й группы очередности в сумме - 6 738,218 тыс. р. **возможно завершить к 31.12.2022 г. за счет хозяйственной деятельности (чистой прибыли), получения прибыли от реализации инвестиционных проектов (инвестиции в сельскохозяйственные машины, оборудование, продуктивный и рабочий скот, посевной фонд).**

Основные целевые показатели развития ОАО «Милославичский» приведены в таблице 5.1 по результатам проведенных выше расчетов.

Приведенные данные характеризуют рост объемных показателей производственно - сбытовой деятельности ОАО «Милославичский»: среднегодовой прирост выручки от реализации продукции в 2016 - 2020 гг. составит 11,63 %. Запланированные мероприятия по оптимизации производственно - финансовой деятельности позволят увеличить объемы выпуска и реализации продукции и соответственно прибыли.

Прибыль от реализации продукции по итогам работы 2017 г. спрогнозирована в размере 195,65 тыс. р., что соответствует компенсации убытков 2016 г. и обеспечивает относительный прирост чистой прибыли в 2017 г. в 8,43 раза. Рентабельность реализованной продукции в перспективе 2017 – 2020 гг. спрогнозирована в интервале 17,72 – 34,48 %. Установлен рост индикаторов финансовой устойчивости и платежеспособности.

Таблица 5.1

Перспективный анализ финансово - экономических показателей  
 ОАО «Милославичский» на 2016 - 2020 гг. по первому проекту санации

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	979	1299,95	1404,04	1477,5	1520,1
Темп изменения, %	-	132,78	108,01	105,23	102,88
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	1089	1104,3	1114,51	1119,38	1130,37
Темп изменения, %	-	101,40	100,92	100,44	100,98
Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	-162	195,65	289,53	358,12	389,73
Темп изменения, %	-	-120,77	147,98	123,69	108,83
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс. р.	-29	244,39	350,73	435,99	495,94
Темп изменения, %	-	-842,72	143,51	124,31	113,75
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, %	-14,88	17,72	25,98	31,99	34,48
Рентабельность продаж, %	-16,55	15,05	20,62	24,24	25,64
Коэффициент текущей ликвидности на конец года	0,732	0,789	0,927	1,098	1,817
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец года	-0,366	-0,267	-0,079	0,090	0,156
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами на конец года	0,749	0,715	0,680	0,640	0,602

Рост загрузки производственной мощности ориентирован на устойчивый рост прибыли и соответствующее финансирование текущей деятельности из собственных источников средств.

Перспективный анализ финансово - экономических показателей ОАО «Милославичский» на 2017 - 2020 гг. с учетом базисного 2016 г. наглядно показан на графиках рисунков 5.1, 5.2, 5.3.

В соответствии с полученными аналитическими данными на 31.12.2017 г. планируется удовлетворить требования кредиторов 3-ей линии очередности и до 31.12.2022 г. 5-ю очередь требований кредиторов, предъявленных по состоянию на 01.07.2017 г. и обеспечить высокорентабельную операционную деятельность.

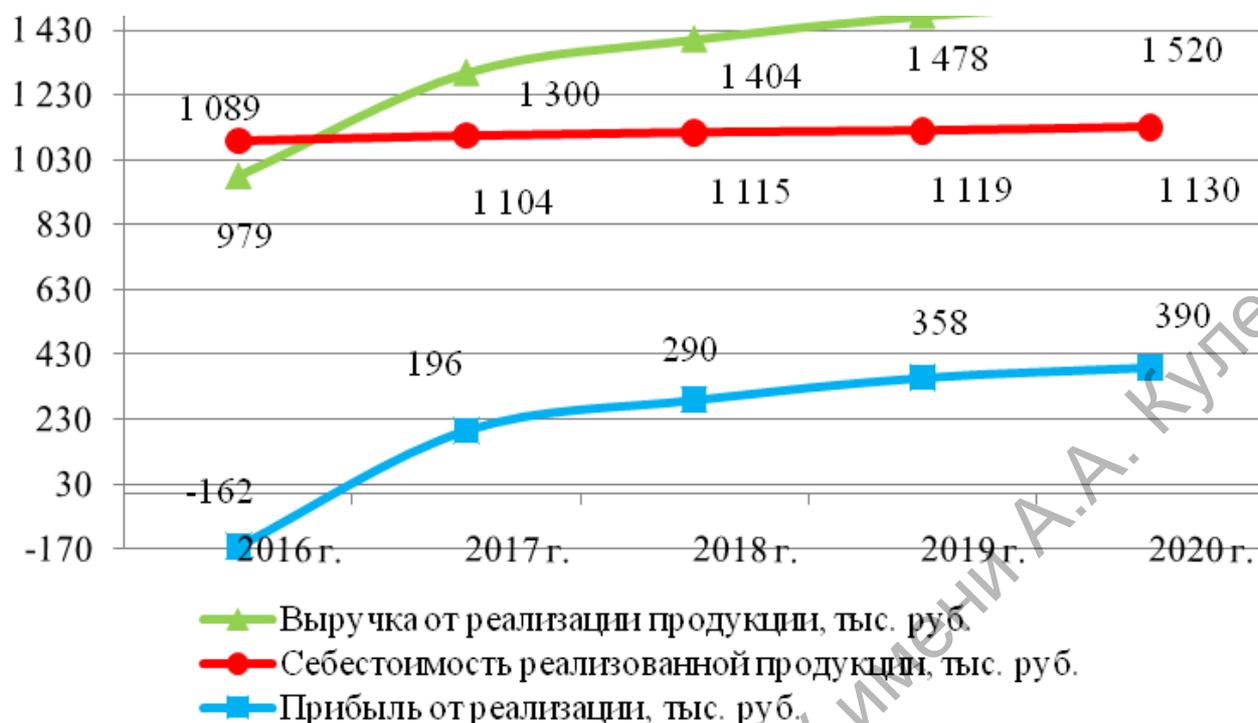


Рисунок 5.1 - Перспективный анализ основных показателей развития ОАО «Милославичский» на 2017 - 2020 гг. по первому проекту санации



Рисунок 5.2 - Перспективный анализ рентабельности ОАО «Милославичский» на 2017 - 2020 гг. по первому проекту санации

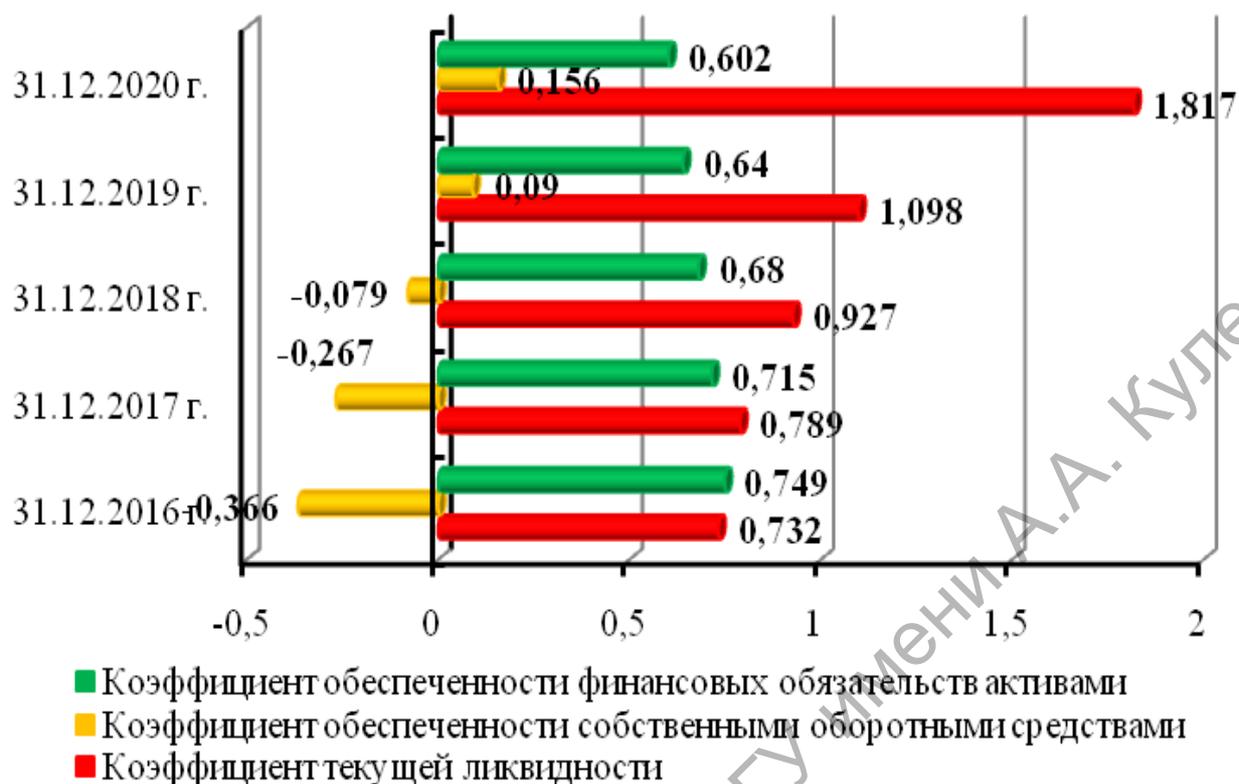


Рисунок 5.3 - Перспективный анализ платежеспособности  
ОАО «Милославичский» по первому проекту санации

Чистая прибыль ОАО «Милославичский», полученная с 01.07.2017 г. при составлении проектно - балансовой ведомости направлена на финансирование инновационно - инвестиционной деятельности в целях повышения технического уровня производства, внедрения прогрессивных технологий производства продукции растениеводства и животноводства, на пополнение собственных оборотных средств.

**ВЫВОД. В настоящее время ОАО «Милославичский» испытывает финансовые трудности, самые острые из которых, отсутствие стабильных и соответствующих себестоимости производства цен на выпускаемую продукцию, высокий уровень выбраковки продукции в зачетном весе, закредитованность и отсутствие собственных оборотных средств и, как следствие, невозможность полностью загрузить производство, что позволило бы своевременно получать выручку, погашать задолженность,**

**выплачивать заработную плату и наращивать объемы выпускаемой продукции.**

Первостепенной задачей в 2018 г. является:

- поиск новых рынков сбыта и формирование эффективного портфеля заказов, необходимого для ритмичной работы и получения высокого уровня рентабельности;

- выход на рентабельный уровень работы за счет роста объемов производства и реализации продукции и снижения затрат до оптимальной величины;

- внедрение прогрессивных технологий выращивания, обновления, содержания, хранения продукции растениеводства и животноводства;

- оптимизация материально – технической базы, сельскохозяйственных угодий. Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующей его ликвидацией.

**5.2. Эффективность проекта санации с продажей сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом**

Данный проект санации в качестве центрального антикризисного мероприятия предусматривает продажу сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом согласно Методическим рекомендациям, разработанным в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций».

**Согласно разработанному плану санации ОАО «Милославичский», основным источником погашения требований кредиторов предусматривается продажа сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом. Погашение требований кредиторов**

**планируется на IV квартал 2018 г. по факту поступления денежных средств в результате конкурсных торгов (или аукциона) согласно реестру требований кредиторов.**

Реестр требований кредиторов на 01.07.2017 г. составляет **7 220,128** тыс.р.

Одной из основных задач настоящего плана санации является погашение согласно реестра требований кредиторов:

1) требования кредиторов 3-й группы очередности до 31.12.2018 г. в сумме - **481,910** тыс. р.;

2) требования кредиторов 5-й группы очередности до 31.12.2018 г. в сумме - **6 738,218** тыс. р., а в конечном итоге восстановление платежеспособности ОАО «Милославичский».

**Расчеты показывают, что погашение требований конкурсных кредиторов 3-й и 5-ой группы очередности по Реестру в сумме 7 220,128 тыс. р. возможно завершить к 31.12.2018 г. за счет продажи сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом.**

**Горизонт финансовых расчетов восстановления платежеспособности должника определен до 31.12.2020 г. Начиная с 2019 г. произведен прогноз финансовых результатов деятельности сельскохозяйственной организации с учетом погашенных требований кредиторов, но без изменения инновационно – инвестиционного потенциала.**

Основные целевые показатели развития ОАО «Милославичский» приведены в таблице 5.2. Запланированные антикризисные мероприятия ориентированы на инновационно – инвестиционную модель развития сельскохозяйственной организации новых собственников в результате продажи сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом. Платежеспособность, выявленная в 2018 г. не подкреплена доходным сельскохозяйственным бизнесом, что также требует и государственной поддержки аграрного сектора экономики или перехода данного сектора на рыночные инструменты хозяйствования.

Таблица 5.2

Перспективный анализ финансово - экономических показателей  
 ОАО «Милославичский» на 2016 - 2020 гг. по второму проекту санации

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	979	961	925	953	1 000
Темп изменения, %	-	98,16	96,25	103,03	104,93
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	1089	982	1 052	1 136	1 321
Темп изменения, %	-	90,17	107,13	107,98	116,29
Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	-162	-22	-127	-183	-321
Темп изменения, %	-	13,58	577,27	144,09	175,41
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс. р.	-29	6	-127	-183	-321
Темп изменения, %	-	-20,69	-2116,67	144,09	175,41
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, %	-14,88	-2,24	-12,07	-16,11	-24,30
Рентабельность продаж, %	-16,55	-2,29	-13,73	-19,20	-32,10
Коэффициент текущей ликвидности на конец года	0,732	0,847	1,589	1,422	1,201
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец года	-0,366	-0,18	0,37	0,297	0,167
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами на конец года	0,749	0,709	0,608	0,68	0,806

Отсутствие задолженности перед монополистами в рамках снабженческо - сбытовой деятельности (ОАО «Управляющая компания холдинга «Агромашсервис», управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов») по итогам 2018 г. санации позволит расширить предприятию географию продаж и обеспечить оптимальные поставки минеральных удобрений, семян, ТЭР и прочих ТМЦ в соответствии с рыночными механизмами и инструментами цен, кредитно – денежных отношений.

Перспективный анализ финансово - экономических показателей ОАО «Милославичский» на 2017 - 2020 гг. с учетом 2016 г. наглядно показан на графиках рисунков 5.4, 5.5, 5.6.

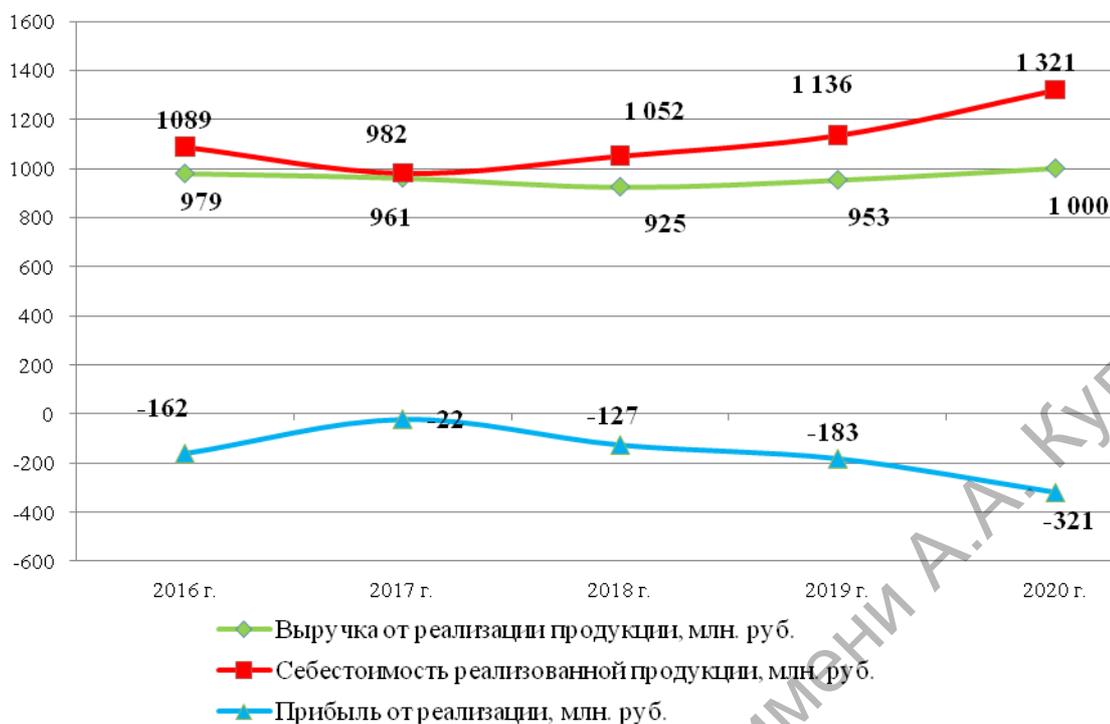


Рисунок 5.4 - Перспективный анализ в системе «выручка – себестоимость - прибыль» по второму проекту санации

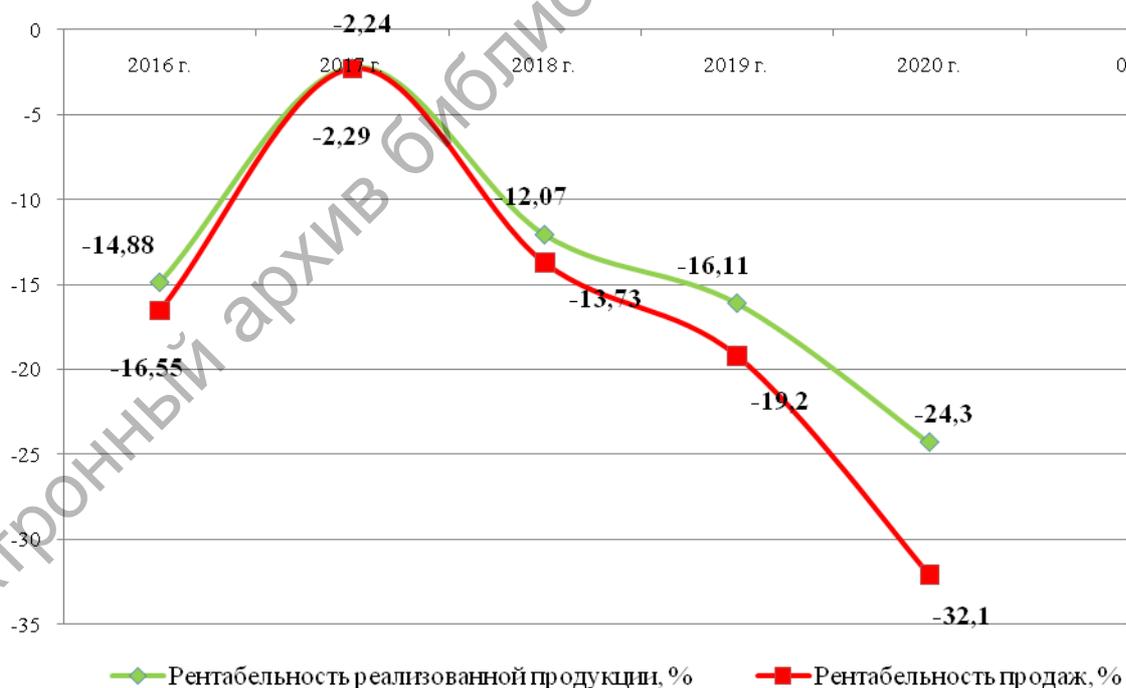


Рисунок 5.5 - Перспективный анализ рентабельности ОАО «Милославичский» по второму проекту санации

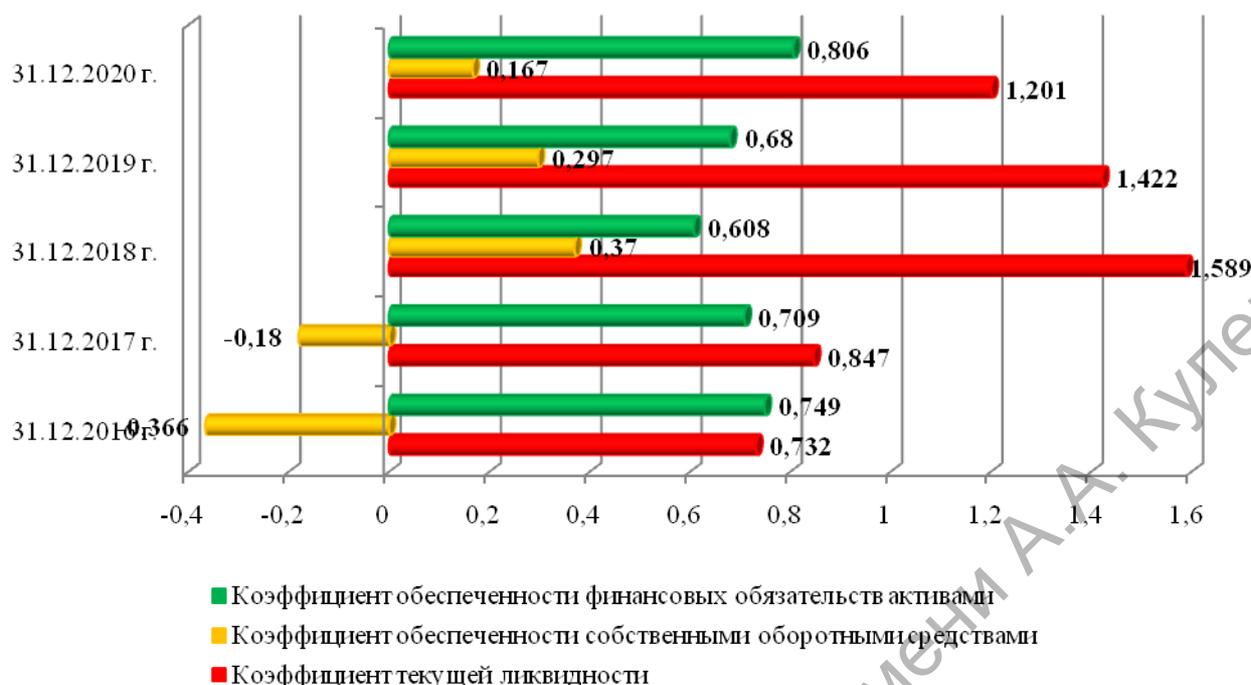


Рисунок 5.6 - Перспективный анализ платежеспособности  
ОАО «Милославичский»

В соответствии с полученными аналитическими данными на 31.12.2018г. планируется удовлетворить все требования кредиторов по Реестру, предъявленных по состоянию на 01.07.2017 г. в результате продажи сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом и обеспечить высокорентабельную операционную деятельность на базе инновационно – инвестиционного развития новых собственников.

### **ВЫВОД.**

**Наиболее реальным из представленных проектов санации выступает второй вариант, предусматривающий продажу сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом. Привлечение капитала новых собственников обеспечит финансирование инновационно – инвестиционной деятельности с целью повышения эффективности сельскохозяйственного производства.**

**Статистический рост трендовых показателей объемов производства с**

**учетом экономии по всем статьям затрат без государственной поддержки аграриев по первому варианту санации имеет очень высокие риски**

**Наиболее целесообразным представляется санация по первому варианту реализации механизма антикризисных мер.**

Первостепенной задачей в 2018 г. является:

- оптимизация сельскохозяйственных производственных процессов в разрезе отдельных номенклатурных видов продукции и экономия затрат;
- оптимизация сельскохозяйственных угодий, посевных площадей в разрезе основной продукции растениеводства;
- поиск новых рынков сбыта и формирование эффективного портфеля заказов, необходимого для ритмичной работы и получения высокого уровня рентабельности;
- выход на рентабельный уровень работы за счет роста объемов производства и реализации продукции и снижения затрат до оптимальной величины;
- внедрение прогрессивных технологий выращивания, обновления, содержания, хранения продукции растениеводства и животноводства;
- передача в аренду имущественного комплекса: молочно – товарную ферму МТФ д. Милославичи;
- продажа сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом;
- обеспечение инновационно – инвестиционного развития сельскохозяйственного производства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность проблемы формирования эффективных механизмов антикризисного управления экономикой сельскохозяйственных организаций определяется динамичностью, сложностью и множеством факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на экономическую систему.

В соответствии с исследованием теоретико – методологических проблем антикризисного управления установлен следующий регламент процедуры формирования плана санации ОАО «Милославичский»:

- произведены расчеты прогнозных объемов производства и реализации продукции растениеводства и животноводства с учетом реальных посевных площадей, плодородности почв, урожайности сельскохозяйственных культур, выбраковки КРС, среднестатистических надоев молока и ряда объективных факторов:

- сформированы на период санации плановые показатели себестоимости продукции, налогов, сборов и платежей, прибыли;

- представлен прогноз потока денежных средств и проектно - балансовой ведомости;

- разработан календарный график погашения требований кредиторов и сопутствующие графики, расчетные показатели, изложенные в таблицах.

Программа санации построена на следующих принципах: принцип упущенных возможностей; принцип динамичности экономических процессов; принцип малозатратности антикризисных мероприятий; принцип прозрачности всех санационных мероприятий; принцип соблюдения компромисса между интересами; принцип сотрудничества с персоналом.

Финансовое состояние ОАО «Милославичский» является критическим и нормальную работу наладить достаточно сложно, спасательным кругом, как это не парадоксально, является процедура банкротства и соответствующее ей информационно – аналитическое обеспечение. В настоящее время сформировалась такая ситуация, при которой общество не в состоянии

самостоятельно рассчитываться по кредитным и кредиторским обязательствам и не может обеспечить прибыльность сельскохозяйственного производства, что требует реализации комплекса мер по финансовому оздоровлению.

Программа санации разработана в двух направлениях:

- проект санации с сохранением существующего статуса сельскохозяйственной организации;
- проект санации с продажей сельскохозяйственной организации Единым имущественным комплексом.

Наиболее эффективным и более реальным проектом рассмотрен механизм санации, центральным звеном которого выступает продажа сельскохозяйственной организации ОАО «Милославичский» Единым имущественным комплексом и развитие инновационного потенциала на базе инвестиций и управления инвестиционными рисками с учетом особенностей сельскохозяйственного производства.

Для ОАО «Милославичский» банкротство является инструментом реформирования и его главная цель в том, чтобы по завершении этой реформы сельскохозяйственная организация в той или иной форме начала эффективно работать. Программой санации ОАО «Милославичский» целесообразно предусмотреть новые инновационные направления технологии производства продукции растениеводства и животноводства, а также новые подходы к уже существующим бизнес-процессам, в том числе инвестиционному кластеру. Благодаря этому ОАО «Милославичский» сможет не только решить свои финансовые проблемы, но и занять прочное положение на рынке АПК.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об экономической несостоятельности (банкротстве): закон Республики Беларусь от 13.07.2012 г. № 415-3 [Электронный ресурс]: <http://www.pravo.by/document/> - Дата обращения: 12.06.2017.
2. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Министерства финансов РБ и Министерства экономики РБ от 27 декабря 2011 г. № 140/206 [Электронный ресурс]: <http://www.pravo.by/document/> - Дата обращения: 15.07.2017.
3. Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Совета Министров РБ от 12 декабря 2011 г. № 1672 [Электронный ресурс]: <http://www.pravo.by/document/> - Дата обращения: 11.10.2017.
4. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 04.12.2012 № 107 «Об утверждении Инструкции о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредитору, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belpravo.by/expert/191475> - Дата обращения: 14.03.2017.
5. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.12.2012 № 1203 «О некоторых мерах по реализации Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belpravo.by/expert/189764> - Дата обращения: 15.03.2017.
6. Указ Президента Республики Беларусь от 05.02.2013 № 508 «О некоторых

- вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.newsby.org/belarus/ukaz0/uk252.htm> - Дата обращения: 18.03.2017.
7. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016 - 2020 годы, утв. Советом Министров РБ от 11.03.2016 № 196 (в ред. постановлений Совмина от 30.12.2016 № 1129, от 01.02.2017 № 87) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/>- Дата обращения: 12.03.2017.
  8. **Антипенко, Н. А.** Решение некоторых проблем антикризисного управления сельскохозяйственных организаций / Н.А. Антипенко // Управление в социальных и экономических системах : м-лы XVII Международной научно-практической конференции (2-6 июня 2008 г., г. Минск) / Минский ин-т управления ; редкол.: Н.В. Суша [и др.]. – Минск, 2008. – С. 228–229.
  9. **Асадов, З. Р.** Агротаркетинг и его роль в развитии сельского хозяйства // Вопросы структуризации экономики. - 2012. - № 2. - С. 92 - 93.
  10. **Барбашова, С. А.** Применение инноваций в сельскохозяйственном производстве // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: Сборник материалов V Всероссийской науч.- практ. конф. - Пенза, 2007. - С. 24 – 26
  11. **Бекарев, А. М.** Сельское хозяйство: особенности антикризисного управления / А. М. Бекарев, Н. Е. Кондратьева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. - 2008. - № 4. - С. 13 – 18.
  12. **Блинова, У.** Методологические основы мониторинга в системе антикризисного менеджмента / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 11. - С. 87 – 97
  13. **Боробова, С. А.** Антикризисное управление в сельскохозяйственных

- организациях // Российское предпринимательство. - 2009. - №10-2. - С. 136 – 142.
14. **Герасименко, Н.А.** Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений / Н.А. Герасименко // Проблемы теории и практики управления. – М. – 2007. - №3. - С. 68-78
15. **Голикова, О. А.** Предпринимательские риски и обеспечение устойчивости функционирования сельскохозяйственных предприятий // Социально-экономические явления и процессы [Электронный ресурс]. - 2011. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskie-riski-i-obespechenie-ustoychivosti-funktsionirovaniya-elskohozyaystvennyh-predpriyatiy>. - Дата обращения: 23.03.2017.
16. **Грязнова, А. Г.** Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А. Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС. - 1999. - 368 с.
17. **Давыдова, Ю. Ю.** Проблемы антикризисного управления предприятием / Ю. Ю. Давыдова // Символ науки. - 2016. №9-1. – С. 91-93
18. **Деникаева, Р.Н.** Механизм антикризисного управления в российской экономике и в зарубежных странах / Р.Н. Деникаева // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 4 (109) - С. 39 - 45
19. **Дударева, А. Б.** Особенности антикризисного управления в сельском хозяйстве / А.Б. Дударева // [Электронный ресурс]. – 2016 г. - Режим доступа: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/osobennosti-antikrizisnogo-upravleniya-v-selskom-hozyaystve%20\(6\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/osobennosti-antikrizisnogo-upravleniya-v-selskom-hozyaystve%20(6).pdf) - Дата обращения: 23.03.2017.
20. **Дударева, А.Б.** Финансовое регулирование социально-экономических процессов в сельском хозяйстве Орловской области // Вестник сельского развития и социальной политики. - 2016. - №4 (12). - С. 51-54
21. **Егорова, И. А.** Факторы, влияющие на формирование системы

- антикризисного управления / И. А. Егорова // ЭКОНОМИНФО. - 2008. - №9. – С.75 - 78
22. **Зарубин, В. И.** Механизмы и методы принятия решений в системе антикризисного управления региональным АПК : Мониторинговая составляющая : автореферат диссертации доктора экономических наук : 08.00.05 / Рост. гос. ун-т. - Ростов-на-Дону, 2003. - 57 с.
23. **Захарова, Н. Е.** Формирование механизмов антикризисного управления сельскохозяйственными организациями : автореферат диссертации кандидата экономических наук : 08.00.05 / Захарова Н. Е.; [Место защиты: Всерос. ин-т аграр. проблем и информатики им. А.А. Никонова]. - Москва, 2011. - 22 с.
24. **Иванова, Н.** Инновации в условиях кризиса : тенденция и перспективы / Н. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №9. – С. 8-16
25. **Коновалова, Л. К.** Система управления затратами как элемент единой системы управления предприятием // Экономика и управление. - 2014. - № 3. - С. 36 – 43
26. **Кочетков, Е. П.** Финансово-экономический анализ промышленной организации в системе антикризисного управления: сущность и особенности // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2014. - №25. - С. 50 – 63
27. **Коротков, Э. М.** Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - М. : Издательство Юрайт, 2014. - 406 с.
28. **Костиков, И.** Современный кризис : особенности и основные пути преодоления / И. Костиков // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №4. – С. 13-15
29. **Кулагина, Г.** Опыт антикризисного управления предприятием / Г. Кулагина // Экономист. - 2005. - №10. - С. 81 - 91
30. **Кулик, А. И.** Организационно-экономический механизм антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями: структура, диагностика, инструментарий : на материалах Ставропольского края :

автореферат диссертации кандидата экономических наук : 08.00.05 / Рост. гос. ун-т. - Ростов-на-Дону, 2006. - 26 с.

31. **Кураксина С. С.** Основные понятийные аспекты антикризисного менеджмента в деятельности сельскохозяйственных предприятий / С. С. Кураксина, В. А. Пряничникова // Вестник НГИЭИ. - 2013. - №11 (30). – С. 35 – 43
32. **Лелетко, В. А.** Современные кризисные процессы и Актуальные проблемы теории и практики управления / В. А. Лелетко // Интернет-журнал Науковедение. - 2012. - №4 (13). – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/sovremennye-krizisnye-protsessy-i-aktualnye-problemy-teorii-i-praktiki-upravleniya.pdf> - Дата обращения: 10.12.2017.
33. **Малахов, А. Е.** Новые концепции и перспективные инновации в сельском хозяйстве / А. Е. Малахов, Н. Г. Смолич, Д. Б. Казанцева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2014. - № 61. - С. 28 – 33.
34. **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
35. **Малахова, Ю. В.** Информационные технологии как фактор экономического и социального развития сельских населенных пунктов / Ю. В. Малахова, А. Е. Малахов // Региональные проблемы развития малого агробизнеса: Сборник материалов международной на- учно-практической конференции. - Пенза, 2015. - С. 79 - 82
36. **Малахова, Ю. В.** Бюджетирование в субъектах малого предпринимательства агропромышленного комплекса / Ю. В. Малахова, А. Е. Малахов // Региональные проблемы развития малого агробизнеса: Сборник материалов II Всероссийской науч. – практ. конф. - Пенза, 2014. - С. 79 - 82.

37. **Марамохина, Е. В.** Антикризисное управление в сельском хозяйстве в условиях рыночного механизма // Электронный научный журнал «Аэкономика»: экономика и сельское хозяйство. - 2014. - №4 (4). - [Электронный ресурс]. - 2011. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-v-selskom-hozyaystve-v-usloviyah-rynochnogo-mehanizma> - Дата обращения: 22.02.2017.
38. Маржа на спаде. Доходы сельхозпроизводителей в 2017 году уменьшатся // Электронный журнал «Агроинвестор» от 11.11.2017 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.agroinvestor.ru/analytics/article/28686-marzha-na-spade/> - Дата обращения: 12.12.2017.
39. **Наркевич, Ю. С.** Определение зоны безопасности сельскохозяйственной организации в контексте антикризисного управления / Ю.С. Наркевич, Е. И. Меженный // Электронный научно-технический журнал «Студенческий вестник БРУ октябрь 2017 года». - [Электронный ресурс]. - 2017. - № 13. - 5 с. - Режим доступа: <http://www.studvest.bru.by/index.html> / - Дата обращения: 12.11.2017.
40. **Наркевич, Ю. С.** Обновление форматов методики анализа эффективности инвестиционных проектов / Ю. С. Наркевич // Дни науки – 2017 : Сборник научных трудов по результатам XXIII науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 27 апреля 2017 г. : в 7-ми т. – Т. 1. – Макеевка : МЭГИ, 2017. – С. 267 - 271
41. **Наркевич, Ю. С.** Использование кластерного метода в управлении прибылью предприятия / Ю. С. Наркевич // Молодые учёные - будущее России: материалы Всероссийской научной недели, Смоленск, 17-19 апреля 2017 г. – Смоленск: С.-Петерб. академ. ун-т, 2017. – С. 104 - 110
42. **Наркевич, Ю. С.** Методическое обеспечение оптимизации структуры капитала / Ю. С. Наркевич // 53-я студ. науч.-тех. конф., Могилев, 4-5 мая 2017 г. / Белорус.- Рос. ун-т; редкол.: И. С. Сазонов [и др.]. – Могилев, 2017. – С. 159.
43. **Никитина, Н.** Антикризисное финансовое управление предприятием:

- исследование факторов внутренней и внешней среды. В: Проблемы теории и практики управления. 2007, № 7, сс. 91-101. 9.
44. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-hozyaistvo/> – Дата доступа: 18.02.2017.
45. **Патласов, О. Ю.** Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации / О. Ю. Патласов, О. В. Сергиенко // – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.
46. **Подсорин, В.А.** Антикризисное управление: Учебное пособие для программ бакалавриата по направлению «Экономика». – М.: МГУПС (МИИТ), 2016. – 154 с.
47. **Родионов, М. А.** Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте/ М. А. Родионов // Научный вестник МГТУ ГА. - 2008. - №131. – С. 126 - 130
48. **Савицкая, Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. Пособие - 7-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2007. - 680 с.
49. **Сабельфельд, Т. В.** Методическое обеспечение диагностики финансовой несостоятельности предприятия // Финансовый вестник. - 2010. - № 5. - С. 31 – 37.
50. **Сергиенко, О. В.** Угроза вероятности банкротства: прогнозы финансового будущего коммерческой организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2015. - № 2. - С. 84 – 89.
51. **Скрынник, Е. Б.** Техничко-технологическая модернизация сельского хозяйства – важнейшая задача государственной агропродовольственной политики. – М.: Экономика сельского хозяйства России. - 2010. - № 1 - С. 18-40
52. **Тагирова, О. А.** Формирование инвестиционной стратегии организации / О. А. Тагирова // Проблемы экономики в общегосударственном и

- региональном масштабах: Сборник материалов Всероссийской науч. – практ. конф. - Пенза, 2014. - С. 50.
53. **Тодорова, О. И.** К вопросу определения сущности финансовой устойчивости и платежеспособности коммерческих организаций / О. И. Тодорова, Т. А. Мазуренко // Учет и статистика. - 2008. - №12. - С.179 – 184.
54. **Цивилева, Л. В.** Причины возникновения кризисов в сельскохозяйственной организации / Л. В. Цивилева, О. В. Борисова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. - № 12 (74). - С.102 – 107
55. **Усенко, Л. Н.** Техничко-технологическая модернизация сельского хозяйства России: преимущества и перспективы / Л. Н. Усенко // Вестник Белорусского государственного экономического университета. - 2012. - № 6. - С. 113-116
56. **Чижов, С. Ф.** Совершенствование антикризисного управления на основе проектных технологий : диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05 / Чижов Сергей Федорович; [Место защиты: Белгород. гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова].- Белгород, 2008.- 219 с.
57. **Шевченко, М. В.** Антикризисный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.В. Шевченко // Культура народов Причерноморья. — 2010. — № 196, Т. 1. — С. 228-230
58. **Эш, С. Н.** Место организационной культуры в системе антикризисного управления предприятием // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов III междунар. науч. конф. - Уфа, 2014. - С. 135 – 137

Научное издание

**Наркевич** Лариса Владимировна  
**Чегерова** Татьяна Ивановна

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ  
АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

---

Подписано в печать 12.12.2017.  
Формат 60х90 1/16. Печать RISO.  
Бумага офсетная № 1. Объем 11,0 п.л.  
Тираж 500 экз. Заказ № 00.

ООО Издательство «Маджента»  
214000, г. Смоленск, Чуриловский пер., 19, 2-й этаж.  
Телефон: (4812) 38-59-80; 8-920-309-67-84.

Отпечатано ИП Суркова Н.Н.  
214000, г. Смоленск, ул. Б.Советская, д. 12/1.  
Телефон: (4812) 32-65-76