

На правах рукописи

УДК 631.152.043.3

ББК65.9(2)321-21я0.31



КУЗНЕЦОВА Татьяна Николаевна

**ОРГАНИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным
хозяйством

Область исследования – экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами
– АПК и сельское хозяйство

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Вологда – 2005

Работа выполнена на кафедре бухгалтерского учета и аудита ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина»

Научный кандидат экономических наук, доцент
руководитель Юренева Татьяна Гельевна

Официальные доктор экономических наук, профессор
оппоненты Советов Павел Михайлович
кандидат экономических наук, доцент
Малкова Ирина Алфеевна

Ведущая Департамент сельского хозяйства
организация Вологодской области

Защита диссертации состоится 31 марта 2005 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета К 220.009.01 при ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина» по адресу: 160555, г. Вологда, п. Молочное, ул. Шмидта, 2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина».

Автореферат разослан 28 февраля 2005 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент



Ю.А. Жаравина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Для большинства сельскохозяйственных предприятий Вологодской области характерно неудовлетворительное финансовое положение, ведущее многих из них к состоянию банкротства, при котором, как правило, лишь незначительное количество предприятий, находящихся во внешнем управлении, восстанавливают свою платежеспособность. Проводимая в ходе процедур банкротства реструктуризация предприятий затрагивает, в основном, имущественный комплекс, а реструктуризация системы управления практически не осуществляется. В результате главная цель процедуры банкротства – восстановление платежеспособности и стабилизация экономического положения – не достигается, и дело чаще всего заканчивается ликвидацией предприятия с тяжелыми социальными и экономическими последствиями – ограничением количества рабочих мест, ростом безработицы в сельской местности. Все это делает неотложной задачу совершенствования антикризисного управления и реализации процедур банкротства.

Состояние изученности проблемы. Значительный вклад в разработку теоретических основ антикризисного управления предприятием внесли Г.А. Баклаженко, А.Г. Грязнова, В.А. Добрынин, Л.В. Костылева, А.И. Костяев, А.Б. Крутик, М.Н. Малыш, В.В. Милосердов, Э.С. Минаев, А.Е. Оленин, В.П. Панагушин, А.Е. Романов, П.В. Смекалов, П.М. Советов, Г.К. Таль, Э.А. Уткин, И.Г. Ушачев, Е.А. Фирсова, Ю.Г. Югов и другие авторы. Тем не менее, проблемы, связанные с эффективным осуществлением и рациональной организацией антикризисного управления и процедур банкротства предприятий в отраслях сельского хозяйства, продукция которого имеет высокую социальную значимость и обеспечивает продовольственную безопасность страны, остаются в настоящее время недостаточно разработанными. Актуальность данных вопросов предопределила выбор темы диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка методологического подхода и методических рекомендаций по организации эффективного управления сельскохозяйственным предприятием при реализации процедур банкротства в интересах восстановления его платежеспособности.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями;
- определить сущность и региональные особенности банкротства сельскохозяйственных предприятий;
- провести анализ и обобщить опыт сложившейся практики организации антикризисного управления и осуществления процедуры банкротства сельскохозяйственных предприятий Вологодской области;
- обосновать методологические положения по эффективной реализации процедур банкротства сельскохозяйственных предприятий, направленные на достижение стабилизации их экономического положения;
- разработать методику оценки эффективности процедур банкротства.

Объектом исследования являются сельскохозяйственные предприятия Вологодской области в условиях их экономической несостоятельности.

Предметом исследования выступает процесс управления сельскохозяйственными предприятиями при реализации процедур банкротства.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления, отраслевые, региональные нормативные и методические материалы.

Источником информации послужили федеральные законы о банкротстве, монографии, публикации российских и зарубежных ученых по вопросам банкротства, антикризисного управления и оздоровления экономики предприятий, аналитические материалы Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и Департамента сельского хозяйства Воло-

годской области, статистические сборники Государственного комитета РФ по статистике, результаты опросов руководителей сельскохозяйственных предприятий, годовые отчеты исследуемых сельскохозяйственных предприятий и другие материалы.

В диссертационной работе использованы абстрактно-логический, сравнительно-исторический, экономико-статистический, монографический и другие методы.

Научная новизна основных результатов, полученных и выносимых на защиту, заключается в следующем:

- уточнено содержание понятия «управление» применительно к несостоятельному предприятию;
- предложен и обоснован рефлексивный подход к управлению предприятием в условиях его экономической несостоятельности, ориентирующий арбитражных управляющих на эффективную и результативную деятельность в проблемной ситуации посредством продуктивного использования личностного потенциала;
- разработан метод управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности, позволяющий осуществить реструктуризацию системы управления и имущественного комплекса;
- разработана методика оценки эффективности процедур банкротства, позволяющая определить их социальный и экономический результаты.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенного метода и методических рекомендаций в организации эффективного управления несостоятельными сельскохозяйственными предприятиями. Разработанный метод управления при реализации процедур банкротства имеет универсальный характер и может быть использован применительно к несостоятельному сельскохозяйственному предприятию, а также в других отраслях АПК. Методологические и прак-

тические разработки диссертации применяются в учебном курсе «Учет и анализ банкротства» в ВГМХА им. Н.В. Верещагина, а также при подготовке и повышении квалификации арбитражных управляющих и специалистов сельскохозяйственных предприятий.

Апробация работы. Основные результаты диссертации докладывались на региональных научно-практических конференциях «Молодежь и экономика» (г. Ярославль, 2003 г.) и «Эффективные технологии в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции» (ВГМХА им. Н.В. Верещагина, 2004 г.).

Разработанная методика реструктуризации системы управления и имущественного комплекса несостоятельного сельскохозяйственного предприятия принята к внедрению в ОАО «Заря» и СХПК колхоз «Новленский» Вологодского района (справки о внедрении). Отдельные положения диссертационного исследования приняты к использованию арбитражным управляющим Гамичевым А.И. (справка о внедрении).

Основные положения диссертации опубликованы в научных работах общим объемом 0,95 печатного листа.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 136 наименований, 14 приложений. Работа изложена на 143 страницах машинописного текста, включает 21 таблицу и 13 рисунков.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы, сформулированы цель и задачи исследования, определены предмет и объект изучения, изложена научная новизна, практическая значимость и апробация результатов работы.

В первой главе «Теоретические основы управления несостоятельными сельскохозяйственными предприятиями» раскрыта сущность и со-

держание управления несостоятельным предприятием, предложен методологический подход к организации управления предприятием в условиях кризиса и обоснована необходимость совершенствования реализации процедур банкротства при антикризисном управлении сельскохозяйственным предприятием.

Во второй главе «Опыт управления сельскохозяйственными предприятиями в условиях банкротства» выполнен анализ современного финансово-экономического состояния сельскохозяйственных предприятий, обобщен опыт и выявлены актуальные проблемы управления несостоятельными сельскохозяйственными предприятиями Вологодской области.

В третьей главе «Совершенствование организации управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности» произведено обоснование методологических аспектов рефлексивного управления, раскрыты и апробированы основные этапы предложенного метода управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности, а также разработана методика оценки эффективности процедур банкротства.

В заключении обобщены результаты научного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Низкая эффективность организации управления при реализации процедур банкротства обуславливает необходимость разработки рационального метода антикризисного управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности.

Ухудшение макроэкономических условий хозяйствования, низкий уровень организации системы управления обусловили негативные изменения финансово-экономического состояния сельскохозяйственных предприятий Вологодской области (рис. 1).

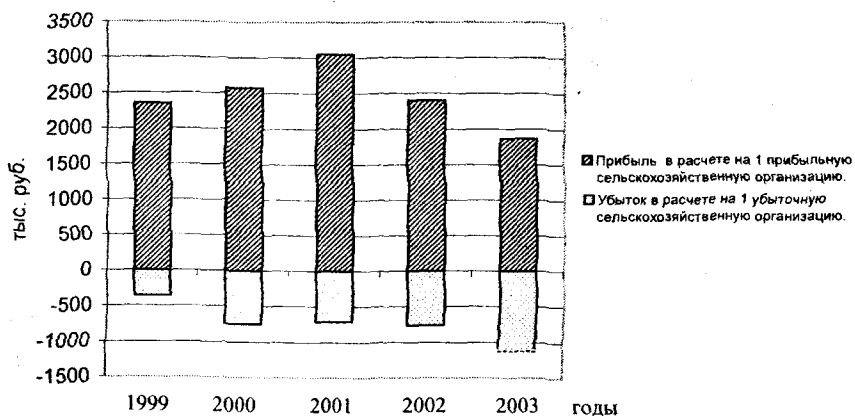


Рис. 1. Динамика прибылей и убытков в расчете на одну сельскохозяйственную организацию в Вологодской области

При этом размер прибыли в расчете на одно прибыльное сельскохозяйственное предприятие за последние пять лет сократился на 20 процентов, а убыток в расчете на одно убыточное сельскохозяйственное предприятие увеличился в три раза. Среди последних, большинство имеют уровень убыточности свыше 20 процентов (рис. 2).

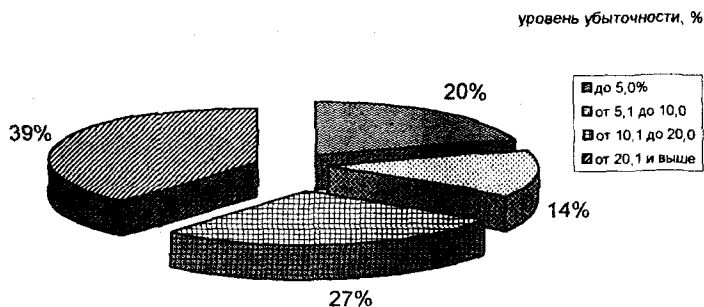


Рис. 2. Распределение сельскохозяйственных предприятий Вологодской области по уровню убыточности хозяйственной деятельности в 2003 году

В результате к хозяйствующим субъектам, которые не сумели самостоятельно выйти из кризиса, применяются процедуры банкротства. Так, в период 2002–2003 гг. процедура банкротства была применена к 225 сельскохозяйственным предприятиям Вологодской области, и в ходе конкурсного производства, по состоянию на 1 января 2004 г. ликвидировано 155 предприятий.

Непогашенная задолженность в бюджет и внебюджетные фонды в среднем на одно ликвидированное сельскохозяйственное предприятие составила на 1 января 2004 г. 2618,1 тыс. руб. (рис. 3).

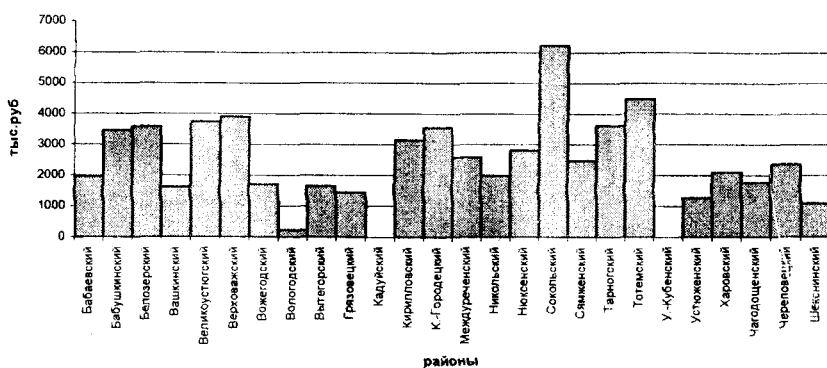


Рис. 3. Непогашенный долг в бюджет и внебюджетные фонды в среднем на одно ликвидированное сельскохозяйственное предприятие по районам Вологодской области (по состоянию на 1.01.04 г.)

Проведенный в ходе исследования анализ показал, что большинство районов (45%) имели непогашенную задолженность в бюджет и внебюджетные фонды в среднем на одно ликвидированное сельскохозяйственное предприятие свыше 2500 тыс. руб.

Отсутствие действенного метода управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности приводит к тому, что возможности внешнего управления используются неэффективно, производственный потенциал сельхозпредприятий не сохраняется. Так,

за 2002–2003 гг. в ходе процедуры внешнего управления, только одно юридическое лицо восстановило платежеспособность, а остальные сельскохозяйственные организации признаны банкротами с открытием конкурсного производства.

2. Совершенствование организации управления сельскохозяйственным предприятием при реализации процедур банкротства следует осуществлять на основе метода антикризисного управления, включающего в себя исследование и рефлексивный анализ среды, организацию процесса реструктуризации предприятия и оценку эффективности проведения процедуры банкротства.

Определение смысла понятия «управление несостоятельным сельскохозяйственным предприятием» дает возможность осуществить разработку методологического подхода и методических рекомендаций по организации этого процесса, отсутствие которых является одной из основных причин неэффективной реализации процедур банкротства.

В ракурсе проведенного исследования предлагается следующее определение «управления» применительно к несостоятельному сельскохозяйственному предприятию:

«Управление несостоятельным сельскохозяйственным предприятием представляет собой целенаправленное воздействие, осуществляемое на основе осознанных субъектом целей, средств и методов, направленных на восстановление платежеспособности предприятия посредством использования производственного потенциала предприятия и интеллектуальных возможностей арбитражного управляющего, и позволяющее с меньшими материальными и моральными издержками вывести предприятие из кризисного состояния».

Анализ теоретических исследований, посвященных вопросам антикризисного управления в работах А.Г. Грязновой, Э.М. Короткова, Э.А. Уткина и других авторов позволяет сделать вывод о недооценке роли

интеллектуального потенциала субъекта управления, что при практическом использовании результатов теоретических исследований может привести к неполной или некорректной реализации целей управления предприятием.

В целях повышения эффективности управления несостоятельным сельскохозяйственным предприятием автором предложен комплексный подход к совершенствованию реализации процедур банкротства сельскохозяйственных предприятий (рис. 4).

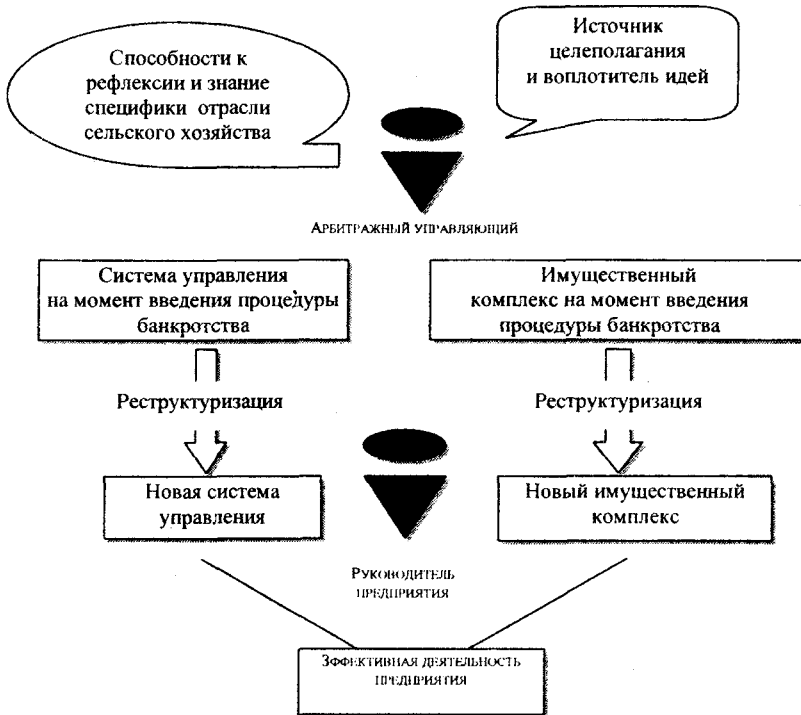


Рис. 4. Комплексный подход к совершенствованию реализации процедур банкротства сельскохозяйственных предприятий

Субъект управления – управляющий является одновременно источником целеполагания и воплоателем установленных целей. Средством достижения цели является мышление, инструментом выступает реструктуризация системы управления и имущественного комплекса, а организующей силой – кадровые ресурсы антикризисного управления. Применение данного подхода на практике позволит предприятию в краткосрочной перспективе выжить, а в долгосрочной – повысить экономическую состоятельность объекта управления.

Способности арбитражного управляющего к рефлексии и знание специфики отрасли сельского хозяйства способствуют наиболее оптимальному достижению установленной цели. С точки зрения Г.П. Щедровицкого рефлексия можно рассматривать как анализ осуществленной деятельности, направленный на выявление причин затруднений и изменение нормы деятельности так, чтобы в новой норме эти причины были бы устранены.

Субъект управления должен уметь осуществить поиск противоречий в объекте и его внешней среде, препятствующих функционированию предприятия, при этом рефлексия используется как средство, которое позволяет организовать процесс мышления, и как метод организации деятельности, обеспечивающий интеграцию знаний из разных наук и сфер деятельности человека, комплексный подход к рассмотрению проблем, явлений и процессов, систематизацию знаний в ходе разработки и реализации различных проектов.

Необходимость использования рефлексивного управления существенно возрастает в условиях рыночной экономики, в связи с тем, что успех функционирования предприятия в значительной мере определяется профессиональностью управленческих воздействий, обеспечивающих адекватность объекта и целей управления и способствующих повышению устойчивости предприятия в целом. Успех достигается путем активизации

интеллектуальных ресурсов субъектов управления и освоения ими рефлексии как средства устранения затруднений в деятельности.

В соответствии с предложенным комплексным подходом к совершенствованию реализации процедур банкротства сельскохозяйственных предприятий разрабатывается метод управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности (рис. 5).

Основное внимание в данном методе уделено процедурам внешнего управления и конкурсного производства.

Реализация процедуры внешнего управления в соответствии с данным методом состоит из следующих этапов:

1. Исследование и рефлексивный анализ среды функционирования несостоятельного предприятия.
2. Организация процесса антикризисной реструктуризации несостоятельного предприятия.
3. Реализация и оценка эффективности проведения процедуры банкротства.

На этапе исследования и анализа среды функционирования несостоятельного предприятия рассмотрены основные факторы, влияющие на общую, рабочую и информационную среды, предложена методика исследования и форма документа для оценки параметров внутренней среды сельскохозяйственного предприятия.

На этапе организации процесса антикризисной реструктуризации несостоятельного сельхозпредприятия предлагается реструктуризация системы управления и имущественного комплекса. Процесс антикризисной реструктуризации сельскохозяйственного предприятия начинается с точно поставленной цели. Цель рассматриваемого в исследовании процесса реструктуризации состоит в создании такой системы управления и имущественного комплекса, которая позволит предприятию выйти из кризиса.

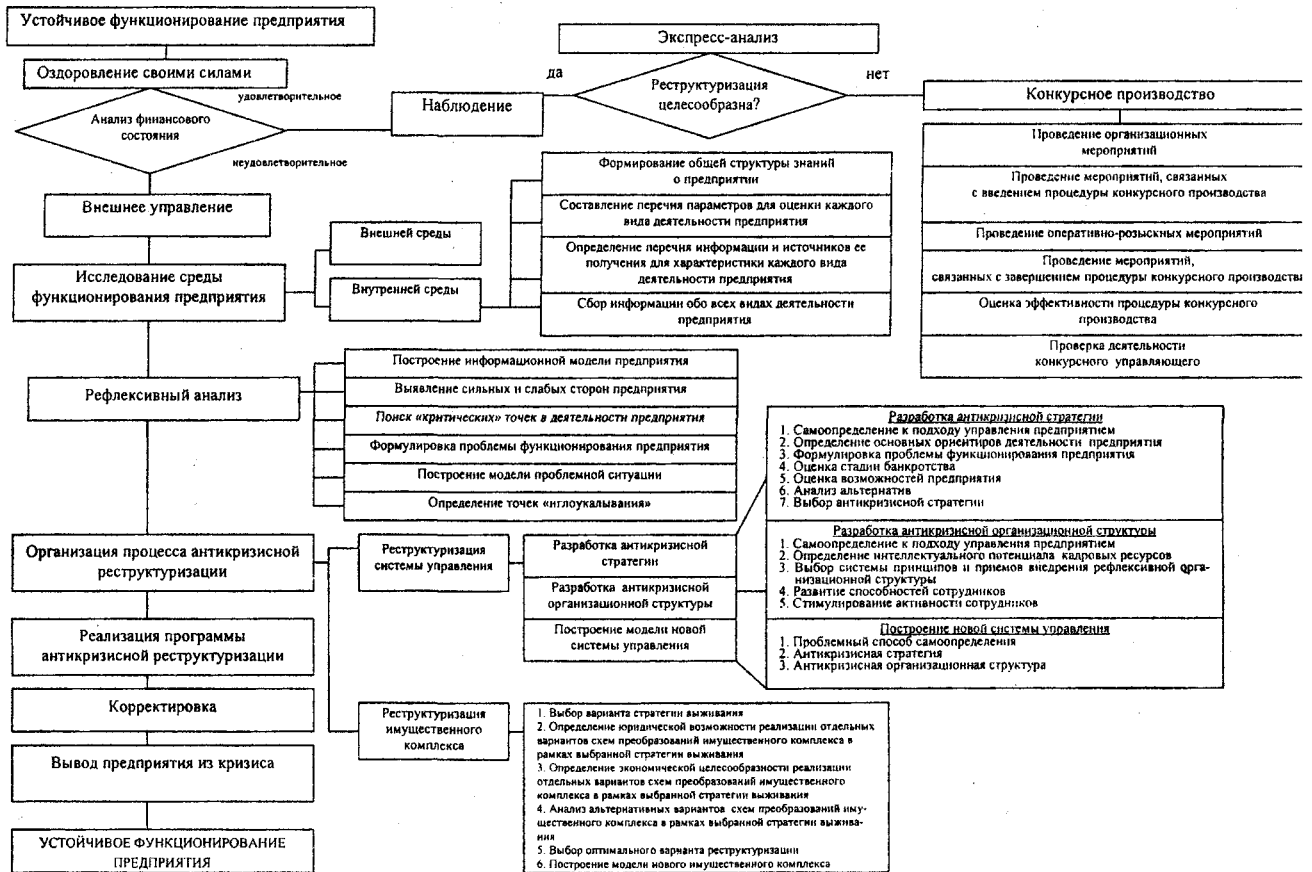


Рис. 5. Метод управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности

На наш взгляд, осуществляя управление несостоятельным сельскохозяйственным предприятием, необходимо ориентироваться на стратегию выживания. Анализ литературных источников и собственные исследования автора позволили выделить следующие разновидности стратегии выживания: стратегия разворота деятельности, стратегия сотрудничества, стратегия временного прекращения производственной деятельности, стратегия отделения, стратегия «холдер», стратегия ликвидации, стратегия сочетания.

Исследование показало, что для большинства сельхозпредприятий Вологодской области (70%) характерны стратегии временного прекращения производственной деятельности и ликвидации.

Необходимым средством для проведения успешных изменений является формирование организационной структуры, которую целесообразно строить по принципам рефлексивного управления, так как элементы такой структуры самостоятельно организуют свою деятельность в соответствии с определенными нормами, достигая тем самым цели деятельности всей организации.

При этом на практике достижению такой структуры может способствовать внедрение такого метода развития и управления персоналом как коучинг, который помогает понять, какие изменения следует осуществить, чтобы достичь поставленных целей. Основным инструментом коучинга – развивающие вопросы, которые позволяют взглянуть на проблему с разных сторон и способствуют формированию нестандартного подхода к решению трудовых задач у сотрудников предприятия, стимулируя их к самостоятельной выработке знаний в процессе преодоления затруднений.

Ключевые слова коучинга – развитие, новое видение, раскрытие и реализация потенциала, личностный рост, достижение цели наиболее точно характеризуют сущность организационной структуры, основанной на рефлексивном подходе, а внедрение методов и подходов коучинга в повсе-

дневную практику управления может сильно продвинуть сотрудников предприятия к достижению установленных целей.

Реструктуризацию имущественного комплекса рекомендуется проводить в соответствии с выбранным вариантом стратегии выживания. В работе предложены этапы и варианты антикризисных преобразований имущественного комплекса в зависимости от принятого вида стратегии выживания.

Эффективность осуществленной антикризисной реструктуризации сельскохозяйственного предприятия будет зависеть от того, насколько полученная в результате преобразований модель предприятия будет являться продуктом действительности именно данного хозяйствующего субъекта. В свою очередь, от эффективности проведенной антикризисной реструктуризации будет зависеть и эффективность реализации процедуры банкротства.

3. Предлагаемая методика оценки эффективности антикризисного управления сельскохозяйственным предприятием, функционирующим в условиях экономической нестабильности и подверженном процедуре банкротства, ориентирована на определение экономических и социальных результатов процедуры банкротства, позволяющих выявить степень достижения поставленных целей.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления следует оценивать по степени достижения этих целей.

Эффективность внешнего управления выражается в степени удовлетворенности результатом процесса его участников и зависит от степени реализации их интересов в ходе проведения процедуры банкротства (табл. 1). При этом задачей арбитражного управляющего является установление определенного баланса между интересами различных групп.

Таблица 1

Оценка эффективности внешнего управления сельскохозяйственным предприятием (с точки зрения заинтересованных групп)

Заинтересованные группы процесса внешнего управления	Цели внешнего управления с точки зрения группы	Показатель эффективности внешнего управления с точки зрения группы
Государство	Пополнение бюджета	Удовлетворение требований по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды Осуществление текущих налоговых платежей
Сельское население	Снижение социальной напряженности на селе	Динамика уровня социальной напряженности на селе
Собственники	Получение прибыли	Прирост чистой прибыли
Поставщики сырья, ТМЦ, работ, услуг, ден. средств	Оплата поставленного сырья, ТМЦ, работ, услуг, кредита	Удовлетворение требований по оплате поставленного сырья, ТМЦ, работ, услуг, кредита
Арбитражный управляющий	Восстановление платежеспособности должника	Улучшение структуры баланса

В целях оценки эффективности проведения конкурсного производства предлагается методика, учитывающая как экономический, так и социальный аспект. Для оценки экономической эффективности реализации процедуры конкурсного производства предлагается коэффициент эффективности, выражающий собой соотношение суммы удовлетворенных требований конкурсных кредиторов и затрат на проведение процедур банкротства, примененных к предприятию-должнику, скорректированный на поправочный коэффициент (1).

$$\text{Эк.п.} = T1/3 \times T1/T2 \times 100\%, \quad (1)$$

где: Эк.п. – эффективность процедуры конкурсного производства;

3 – совокупные затраты на проведение процедур банкротства, примененных к предприятию-должнику;

T1 – сумма удовлетворенных требований конкурсных кредиторов;

T2 – сумма заявленных требований конкурсных кредиторов.

Значения данного показателя интерпретируется следующим образом:

От 100 – максимальная эффективность;

70-100 – высокая эффективность;

10-70 – средняя эффективность;

0-10 – низкая эффективность.

Оценка социальной эффективности конкурсного производства осуществляется по критериям, представленным в таблице 2. На наш взгляд эффективное управление при реализации процедуры конкурсного производства состоит в заключении мирового соглашения или удовлетворении требований кредиторов за счет продажи бизнеса с сохранением производственного и кадрового потенциала сельскохозяйственного предприятия.

Таблица 2

Шкала для оценки социальной эффективности конкурсного производства

Критерий оценки результата процедуры конкурсного производства	Балл
Результат процедуры конкурсного производства:	
А) Заключено мировое соглашение	5
Б) Предприятие продано как бизнес	4
В) Часть имущества куплена для осуществления деятельности	3
Г) Имущество распродано по частям	2
Д) Имущество передано в безвозмездное пользование	1
Сумма баллов	X

Значение общего балла интерпретируется следующим образом:

4–5 – максимальная эффективность;

3 – средняя эффективность;

1–2 – низкая эффективность.

В ходе проведенного исследования нами была произведена оценка эффективности реализации процедуры конкурсного производства на десяти сельскохозяйственных предприятиях Вологодской области (был применен метод случайной выборки), которая показала, что лишь на одном предпри-

ятии данная процедура имеет среднюю эффективность (часть имущества куплена для осуществления деятельности, а значение коэффициента эффективности равно 57,4), в остальных случаях конкурсной массы хватило только на погашение расходов, связанных с ее реализацией (табл. 3).

Таблица 3

Оценка эффективности процедуры конкурсного производства на сельскохозяйственных предприятиях Вологодской области

Наименование предприятия	Заявлено требований конкурсных кредиторов, руб.	Погашено требований конкурсных кредиторов, руб.	Расходы, связанные с осуществлением процедур банкротства, руб.	Оценка экономической эффективности	Оценка социальной эффективности
Колхоз «Рассвет» (Харовский район)	5536533,34	154940,46	288137,08	1,5	1
Колхоз «Красный путиловец» (Вашкинский район)	1806000	–	5873	0	1
СПК «Коминтерн» (Нюксенский район)	6083776	400520	45892	57,4	3
ПООКСП «Вохтога» (Грязовецкий район)	1224613,76	–	11660	0	1
ТООО «Покровское» (Грязовецкий район)	1516228,49	–	250000	0	1
СПК «Завет Ильича» (Междуреченский район)	2329507	–	112216	0	1
СПК «Родина» (Тарногский район)	2449151	–	9600	0	1
СХА «Чушевицкий» (Верховажский район)	11563783	–	120000	0	1
СПК «Восход» (Вожегодский район)	4618815,8	20160	1050840	0,01	1
СПК «Любомирово» (Шекснинский район)	2279103	–	20400	0	1

Апробация результатов исследования проводилась при реализации процедуры внешнего управления в ГОПХ «Заря» Вологодского района,

одной из предпосылок банкротства которого явилась низкая организация труда. Внешнему управляющему удалось повысить мотивацию и эффективность работы сотрудников с помощью внедрения рефлексивного подхода. При реструктуризации системы управления была избрана стратегия разворота деятельности, предусматривающая продажу части имущества и направление высвободившихся ресурсов в более выгодные сферы, при этом доходы от реализации неликвидного имущества и взыскания дебиторской задолженности составили 1718 тыс. руб.

В соответствии с предложенными в диссертационном исследовании вариантами преобразования имущественного комплекса было принято решение о создании на базе имущества должника открытого акционерного общества.

В ходе внешнего управления было приобретено производственное оборудование для собственной лаборатории, сеялки, установки по охлаждению молока, что позволило значительно увеличить качество производимой сельхозпродукции, приобретены новые комбайны, обновлено стадо. Проведенные в ходе реализации процедуры внешнего управления мероприятия благоприятно повлияли на финансовый результат хозяйственной деятельности ГОПХ «Заря», динамика которого представлена на рис. 7.

тыс.руб.

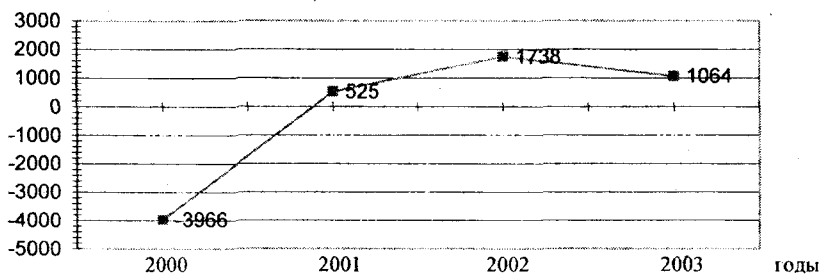


Рис. 7. Динамика финансовых результатов хозяйственной деятельности ГОПХ «Заря»

В результате реализации мероприятий по оздоровлению предприятия полностью произведены расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работавшими по трудовому договору, удовлетворены требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, погашена задолженность по обязательным платежам в бюджет, внебюджетные фонды и задолженность перед остальными кредиторами.

Следует также отметить, что за анализируемый период осуществлено повышение квалификации ведущих специалистов, на 70% увеличена средняя заработная плата на одного работника. На вновь созданном предприятии сохранены рабочие места и планируется создание дополнительных рабочих мест.

Основные результаты исследования заключаются в следующем:

1. Анализ и оценка проблемной ситуации в экономике сельскохозяйственных предприятий свидетельствуют о негативных изменениях финансово-экономического положения, которые приводят многих из них к состоянию банкротства. При этом эффективного метода управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его экономической несостоятельности не создано – большинство процедур банкротства заканчивается ликвидацией предприятия.

2. Изучение теоретических основ и обобщение отечественной практики реализации процедур банкротства сельскохозяйственных предприятий показывают необходимость, возможность разработки и реализации мероприятий по совершенствованию управления несостоятельным предприятием, базирующихся на применении метода антикризисного управления и активизации интеллектуальных ресурсов арбитражных управляющих, использующих рефлексивный подход в управлении предприятием,

включающий в себя исследование затруднений, поиск средств и способов их преодоления, а также практическое действие по их разрешению.

3. В этой связи разработаны методика исследования среды, методика реструктуризации системы управления и имущественного комплекса, позволяющие, при использовании метода антикризисного управления, достичь экономической стабилизации предприятия, а также методика оценки эффективности реализации процедур банкротства.

4. Применение разработанного метода управления сельскохозяйственным предприятием при реализации процедур банкротства позволяет обеспечить рациональное осуществление реструктуризации сельхозпредприятий в ходе внешнего управления и способствует снижению количества нарушений, допускаемых управляющими при конкурсном производстве.

5. Апробация данного метода при реализации процедуры внешнего управления в ГОПХ «Заря» позволила восстановить экономическую состоятельность хозяйствующего субъекта. Так, прибыль от хозяйственной деятельности на момент завершения процедуры составила 1064 тыс. руб.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

1. Кузнецова Т.Н. Современное состояние АПК: быть или не быть?// Молодежь и экономика. – Ярославль, 2003. – С. 147 – 0,06 п.л.
2. Кузнецова Т.Н. Антикризисное управление на предприятиях АПК// Эффективные технологии в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции. – Вологда: ВГМХА, 2004. – С. 112 – 0,38 п.л.
3. Кузнецова Т.Н. Управление сельскохозяйственным предприятием при реализации конкурсного производства// Экономика и Финансы. – 2004 г. – № 28(79). – С. 72–73 – 0,13 п.л.

4. Кузнецова Т.Н. Антикризисное управление несостоятельными сельскохозяйственными предприятиями//Экономика и Финансы. – 2004 г. – № 28(79). – С. 69–71 – 0,38 п.л.