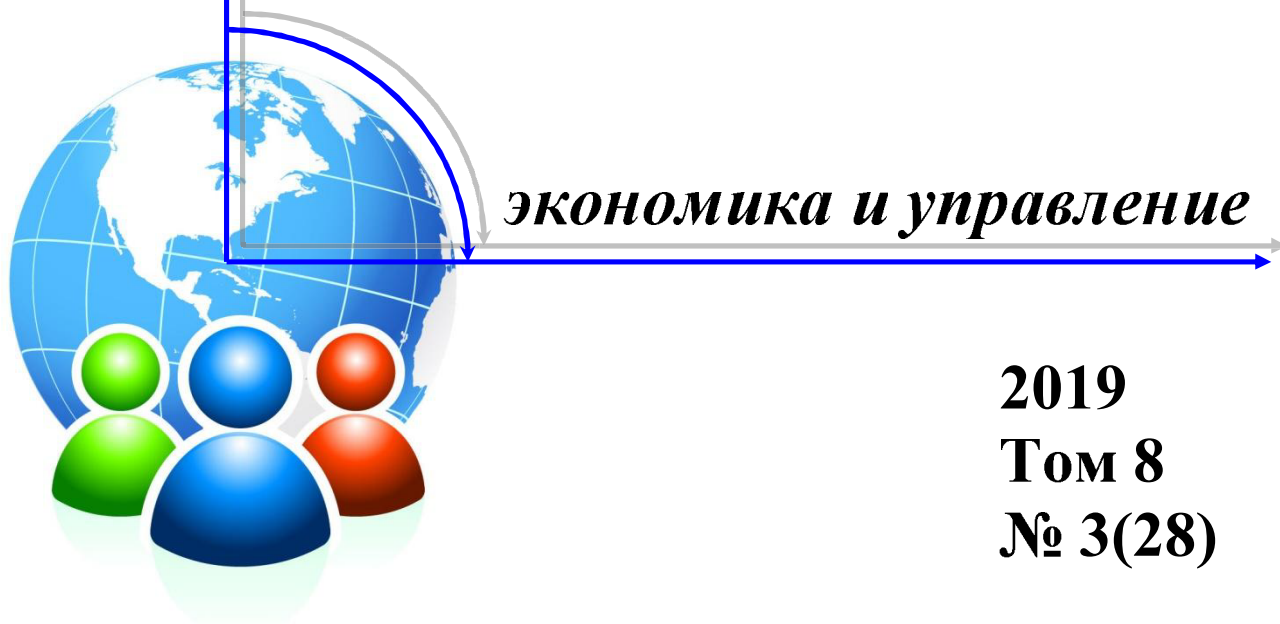


16+

ISSN 2309-1762

АЗИМУТ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ:



экономика и управление

2019
Том 8
№ 3(28)

УПРАВЛЕНИЕ ВЕНЧУРНЫМ КАПИТАЛОМ: КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ Орлова Кристина Юрьевна.....	282
СТАНОВЛЕНИЕ БРЕНДА, ЕГО ПОДДЕРЖАНИЕ И ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР КОМПАНИИ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ (НА ПРИМЕРЕ «ПЛАНЕТЫ ФИТНЕС») Парушев Александр Валерьевич.....	286
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ ФИТНЕС- ИНДУСТРИИ ВОЛОГОДСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СЕКТОРА (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «МЕТЕОРИТ ГРУПП») Парушев Александр Валерьевич.....	295
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: КОНКУРЕНТНАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ВОЛОГОДСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СЕКТОРА «МЕТЕОРИТ ГРУПП») Парушев Александр Валерьевич.....	305
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СУДОСТРОЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ДОЛГОСРОЧНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ Полухина Софья Алексеевна.....	311
ОЦЕНКА СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ В РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕГИОНОВ ДФО Пташкина Екатерина Сергеевна.....	315
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ Рахманова Марина Сергеевна.....	319
ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ИГОРНОГО БИЗНЕСА Тилиндис Татьяна Витальевна, Рудич Виолетта Денисовна.....	323
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ СДЕЛОК ПО КУПЛЕ-ПРОДАЖЕ АКТИВА: ПРИМЕРЫ УСПЕХА И НЕУДАЧ РЕГИОНАЛЬНОГО ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЯ Салова Любовь Владимировна.....	327
ИЗМЕНЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ Селиверстова Наталья Сергеевна, Яковлева Елена Людвиговна, Григорьева Ольга Витальевна.....	331
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКО-ПОЛИТИЧЕСКИХ САНКЦИЙ: УСПЕХИ И ПРОБЛЕМЫ Семькин Владимир Анатольевич, Пигорев Игорь Яковлевич, Зюкин Данил Алексеевич.....	336
«СФЕРА КУЛЬТУРЫ» РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПОНЯТИЕ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ Серяева Мария Геннадьевна.....	340
ТОННАЖНЫЙ НАЛОГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО СУДОХОДСТВА В АРКТИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ Скрипниченко Владимир Александрович, Антипов Евгений Олегович.....	344
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КАНАЛОВ СБЫТА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ В СТОЛЯРНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ Смолянинова Елена Николаевна, Гончаров Данил Владимирович.....	347
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БИОРАЗЛАГАЕМЫХ УПАКОВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ Соснина Наталья Георгиевна.....	351
СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА ЮГА РОССИИ Сухинин Сергей Александрович.....	354
АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ»: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С НАСЕЛЕНИЕМ Терская Людмила Александровна, Черевко Валерия Витальевна.....	360
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА МЕРЧАНДАЙЗИНГА НА ПРИМЕРЕ ПРАКТИЧЕСКИ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ Тилиндис Татьяна Витальевна, Николаева Ольга Владимировна.....	364
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТСКИХ АГЕНТСТВ Титова Наталья Юрьевна, Го Сяоюй.....	368
УПРАВЛЕНИЕ МОНОГОРОДОМ: СОДЕРЖАНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА Троянская Мария Александровна, Тюрина Юлия Габдрашитовна.....	372
ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ НАРУШЕНИЙ В УЧЕТЕ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ Турищева Татьяна Борисовна.....	375
ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОНОГОРОДОМ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ И ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ Тюрина Юлия Габдрашитовна, Троянская Мария Александровна.....	378

УДК 338.43

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0075

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ СДЕЛОК
ПО КУПЛЕ-ПРОДАЖЕ АКТИВА: ПРИМЕРЫ УСПЕХА И НЕУДАЧ
РЕГИОНАЛЬНОГО ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЯ**

© 2019

Салова Любовь Владимировна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(69014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: lstar24@yandex.ru)*

Аннотация. Статья посвящена обобщению результатов авторского многолетнего исследования деятельности регионального товаропроизводителя свинины, осуществляющего полный цикл производства от выращивания животных до переработки и поставки продукции потребителям. На жизненном цикле предприятия было все - становление, успехи, отраслевые достижения, выплата дивидендов акционерам. Была и стагнация, реализация отраслевых и финансовых рисков, структурная перестройка производственного процесса и модели бизнеса, как реакция на политику государственного регулирования отрасли, оценка инвестиционной привлекательности бизнеса и рыночная оценка стоимости, прошедшая реализация собственниками бизнеса пакета акций, вхождение в процедуру конкурсного производства. После смены собственников активов по итогам конкурсного производства, возможно, мы будем наблюдать появление нового участника рынка с учетом новых тенденций стимулирования инвестиций. Объектом изучения являлись управленческие решения менеджмента предприятия и собственников бизнеса (их принятие и непринятие), оказавшие как положительное, так и (что самое интересное) отрицательное влияние на результаты деятельности предприятия. Научный вклад статьи состоит в приращении знаний о реакции отраслевого предприятия (внутренние управленческие решения) на проводимую государством политику регулирования отрасли сельского хозяйства (факторы внешней среды). Участникам профессиональной сферы управления статья будет полезна в части изучения методов принятия решений, результатов их реализации в конкретных узловых моментах работы сельскохозяйственного товаропроизводителя и исходов от их принятия в состоянии и природе принятия этих решений. Учебным моментом исследования является то, что рассмотренные конкретные примеры позволят повысить компетенции в сфере принятия решений и расширить кругозор обучающихся.

Ключевые слова: рынок мяса, сельскохозяйственное предприятие, товаропроизводитель, производство свинины, агрострахование, управленческие решения, убытки, инвестиционная привлекательность, оценка стоимости, акции, актив, управление рисками, банкротство

**MANAGEMENT DECISIONS ON PREPARATION AND CARRYING OUT OF TRANSACTIONS
ON PURCHASE AND SALE OF AN ASSET: EXAMPLES OF SUCCESS
AND FAILURES OF REGIONAL PRODUCERS**

© 2019

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

Abstract. The article is devoted to the generalization of the results of the author's long-term study of the activities of the regional producer of pork, carrying out a full cycle of production from the cultivation of animals to the processing and supply of products to consumers. On the life cycle of the enterprise there was everything - formation, successes, industry achievements, payment of dividends to shareholders. There was also stagnation, the implementation of industry and financial risks, the restructuring of the production process and business model, as a reaction to the policy of state regulation of the industry, the assessment of the investment attractiveness of the business and market valuation, which was implemented by the owners of the business stake, entering into the procedure of bankruptcy proceedings. After the change of owners of assets as a result of bankruptcy proceedings, we may see the emergence of a new market participant, taking into account new trends in investment promotion. The object of the study was the management decisions of the enterprise management and business owners (their adoption and rejection), which had both positive and (most interestingly) a negative impact on the results of the enterprise. The scientific contribution of the article consists in the increment of knowledge about the reaction of the industrial enterprise (internal management decisions) to the state policy of regulation of the agricultural sector (environmental factors). The article will be useful for the participants of the professional sphere of management in the study of decision-making methods, the results of their implementation in specific key moments of the agricultural producer and the outcomes of their adoption in the state and nature of these decisions. The educational point of the study is that the considered specific examples will improve the competence in the field of decision-making and broaden the horizons of students.

Keywords: meat market, agricultural enterprise, commodity producer, pork production, agricultural insurance, management decisions, losses, investment attractiveness, valuation, shares, asset, risk management, bankruptcy.

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

Актуальность исследования заключается в изучении проблемных вопросов экономики и управления в сельском хозяйстве и направлено на рассмотрение примеров успеха и неудач управленческих решений регионального товаропроизводителя. В статье ни в коей мере не ставится цель рекламы и продвижения какого-либо предприятия. Более того, большая часть из приведенного далее примера управленческих решений как раз являются примером исправления принятых «плохих» решений.

Объектом исследования являлись управленческие решения менеджмента с/х предприятия и собственников бизнеса (их принятие и непринятие), оказавшие как положительное, так и (что самое интересное) отрицатель-

ное влияние на результаты деятельности с/х предприятия.

Достаточно несложно (при желании) установить наименование исследуемого с/х предприятия, открыв приведенную ссылку на ИС «Цербер» Россельхознадзора [1], а также состояние дел в решениях Арбитражного суда Хабаровского края, но не в этом суть.

Краткие итоги работы предприятия: 2015г.: поголовье 37,5 тыс. гол, выручка 604 млн. руб., прибыль 75,1 млн.руб.; 2018г.: поголовье 12,4 тыс. гол, выручка 98 млн. руб., убыток 244 млн. руб., что указывает на крайне негативную динамику деятельности предприятия, повлекшую его критическое финансовое состояние.

Как показывает практика профессиональной сферы, лучший опыт (бенчмаркинг), как правило, это ког-

да предприятия-лидеры в более-менее открытой форме показывают свои конкурентные преимущества (имидж, узнаваемость продукта и др.), успехи и достижения, без раскрытия аспектов, составляющих коммерческую тайну. При этом «за кадром» остаются управленческие решения, принятие которых, либо уклонение от их принятия, негативным образом повлияло на результаты работы предприятия. Последствия управленческих решений подтверждаются только практикой. Иногда, казалось бы, верное (с высокой вероятностью) решение в итоге приводит к негативным результатам, что требует дополнительных решений и затрат по нивелированию рисков и минимизации их последствий, а в некоторых случаях приводит к возникновению институциональной ловушки и необратимым процессам.

Сегодня, по факту уже наступивших событий, можно сделать анализ и посмотреть, а что же пошло не так, и как можно было бы разрешить тот или иной момент при принятии решений, и как фактически была исправлена ситуация, и в какой мере нивелированы риски. Именно это автор и видит главной задачей статьи при совмещении совокупности научных, практических и учебных задач.

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

В научных публикациях и изданиях, посвященных вопросам управления рисками, инвестициям, экономике и управлению в сельском хозяйстве в условиях кризисного состояния и потери устойчивости в основном уделяется внимание таким вопросам как:

1. Общие вопросы проведения анализа и диагностики кризисного состояния и финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий [2-8].

2. Пути и способы финансового оздоровления сельскохозяйственных предприятий [9, 10, 11].

3. Проблемы диагностики, выявления, контроля и управления рисками, присущими сельскому хозяйству [12-15].

Автор также рассматривал эти вопросы [16-19].

Выполненное исследование обеспечивает развития базы знаний в области принятия решений и управления сельскохозяйственным предприятием в условиях кризиса.

Формирование целей статьи (постановка задания).

Цель исследования заключается в приращении научных знаний и практики профессиональной сферы в области принятия управленческих решений в процессе управления сельскохозяйственным предприятием в условиях его критического финансового состояния.

Задача исследования - рассмотреть предпосылки организации работы и последовательность принятия управленческих решений о купле-продаже сельскохозяйственного актива и их последствия.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

В России осуществляет деятельность более 13 тысяч производителей свинины. По данным Национального союза свиноводов в 2018 г. производителями, входящими в ТОП-20 произведено 2,68 млн. тн. свинины, что составляет порядка 70% от общего объема. Еще пять лет назад данный показатель составлял 1,738 млн. тн. или 59,6%. Увеличение объемов производства свинины обеспечено в основном силами лидеров рынка, что в некоторой степени указывает на олигополизацию российского рынка. Но при этом, на сегодняшний день ни одна из ТОП-5 отечественных компаний-производителей мяса не входит в ТОП-25 компаний мировых лидеров.

Будущее развитие российских производителей свинины напрямую связывают с потенциалом развития экспорта свинины в страны АТР, поскольку внутренний рынок сегодня практически заполнен продукцией собственного производства, а потенциал роста, хоть и

еще есть в среднесрочном периоде, но уже ограничен, и следует ожидать усиление конкуренции с высокой вероятностью выхода в состояние олигополии. В этой связи интересный факт, что, например, в Германии в среднесрочной перспективе также ожидают смену модели семейного фермерского предпринимательства и предприятий с малым размером производства в пользу крупных, капиталоемких и организованных по корпоративным принципам аграрных предприятий [20].

Производители-лидеры рынка свинины, реализуя стратегии расширения производства, определяют, в том числе и конъюнктуру цен. Достигая эффекта масштаба производства в сопряжении с использованием государственной поддержки, лидеры рынка, как правило, обеспечивают более устойчивую конкурентоспособность, что отражается в вытеснении с рынка более мелких производителей. Влияние этого фактора распространяется в той или иной степени на все регионы. Свинина этих производителей, доставленная из центральных регионов, даже с учетом затрат на логистику, зачастую стоит дешевле, чем местная продукция, особенно это заметно в географически отделенных регионах (например, Дальний Восток).

Усиление конкуренции, в первую очередь по цене, что особенно важно в свете низкой покупательской способности населения, отражается в сокращении объемов производства свинины в регионах, замещение потребности местного рынка привозной продукцией. Региональные производители проходят этапы продажи бизнеса, слияний и поглощений, проводимых опять же компаниями-лидерами, существенно снижают объемы производства, уходят в банкротство.

В течение последних лет рынок мяса (в т.ч. свинины) в России находился под определяющим влиянием ряда макроэкономических, политических, региональных факторов [17], которые являются предпосылками системных отраслевых, производственных и финансовых рисков:

1. Изменения подходов государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий, оказавших как положительное, так и отрицательное влияние на развитие отрасли, что требует тщательного изучения инструментария, его настройки.

2. Рост издержек производства, что выражается в существенном удорожании производства мяса вследствие увеличения стоимости зерновых, импортных ветеринарных препаратов, роста тарифов и цен. Отмечен существенный уровень расходов на управление рисками [18] в т.ч. при реализации мер сельскохозяйственного страхования.

3. Недостаточная технологическая эффективность, что связано с ограниченными возможностями осуществления инвестиций. При этом заданный государством вектор поступательного развития российского сельскохозяйственного комплекса будет находить отражение в повышении инвестиционной активности в отрасли, в том числе в консолидации активов, замещении неэффективных собственников, увеличении сделок по купле-продаже активов.

Оценивая отраслевые и рыночные риски, описанные выше, собственником 100% пакета акций исследуемого с/х предприятия было принято решение о продаже актива, который на момент принятия решения находился еще в удовлетворительном финансовом состоянии. Было принято решение о реализации 100% пакета акций, а также о повышении инвестиционной привлекательности актива через строительство нового блока свиноводческого комплекса. Это, по мнению собственника бизнеса, повышало вероятность реализации актива с ожидаемой денежной отдачей. Таким образом, была начата работа по подготовке к ряду взаимосвязанных сделок.

Для оценки рыночной стоимости пакета акций с/х предприятия была привлечена независимая оценочная организация, и принятие управленческих решений проходило в состоянии полной определенности. Одним из

условий взаимосвязанных сделок по купле-продаже актива являлось приобретение покупателем объекта строительства.

Перед сделкой потенциальный покупатель с привлечением независимых экспертов провел оценку инвестиционной привлекательности исследуемого предприятия. Методы оценки инвестиционной привлекательности на примере с/х предприятия были более подробно рассмотрены автором [19].

Суть предложенного метода заключалась в том, что для оценки инвестиционной привлекательности и инвестиционного потенциала с/х предприятия была выделена система показателей:

1. Отношение осуществленных инвестиций к источнику инвестиций, что показало возможности предприятия по обеспечению источника денежным потоком.

2 Численность поголовья к производственной мощности, что показало производственный потенциал и перспективы его наращивания, способность предприятия обеспечивать выпуск продукции на уровне, позволяющем генерировать доходы, обеспечивающие инвестору заданную доходность на вложенный капитал.

3 Уровень покрытия стада методами сельскохозяйственного страхования, что показало защищенность предприятия при наступлении случаев падежа и гибели, сельскохозяйственных животных вследствие болезней, стихийных бедствий, а также их утраты вследствие противоправных действий третьих лиц и др.

4 Удельные затраты на 1 рубль выручки, что показало способность предприятия управлять издержками при обеспечении заданного уровня доходности по реализуемой финансово-экономической модели, определяемой годовым Бизнес-планом предприятия.

На дату экспертной оценки с/х предприятие было признано покупателем инвестиционно привлекательным, и имеющим инвестиционный потенциал.

В течение 2012-2014 годов предприятие выступало заказчиком строительства нового блока комплекса. Это должно было повысить инвестиционную привлекательность актива, и являлось подготовкой к ряду взаимосвязанных сделок по купле-продаже пакета акций предприятия, которую планировали (и фактически провели) в 2015 году (рис. 1).

Предыстория вопроса о строительстве объекта: в 2012 году заказчик (исследуемое предприятие) определило компанию - оператора строительства, который, в свою очередь, должен был отобрать подрядчика для возведения объекта. Проектная стоимость объекта составляла 128,7 млн. руб. Отношения между заказчиком и оператором были оформлены через договор подряда со сроком сдачи до конца 2015 года, и, после оформления, средства авансом были перечислены оператору (подрядчику). Предполагалось, что по итогам строительства объект будет передан заказчику для целей дальнейшей реализации в составе взаимосвязанных сделок.



Рисунок 1 – Управленческие решения и цепь действий по реализации актива

Незадолго до срока сдачи объекта стало понятно, что подрядчик не сможет выполнить работы в указанные в договоре сроки. В сроки договора объект не был сдан. Соответственно, заказчик зафиксировал реализацию финансового риска, и потребовал от оператора строи-

тельства (подрядчика) выполнить обязательства, который в свою очередь, выдвинул аналогичные требования к субподрядчику. Но субподрядчик не смог выполнить обязательства и заявил о самобанкротстве. Таким образом, реализовался финансовый риск, а вместо готового объекта заказчик получил совокупность активов и прав требования. Возникла необходимость нивелировать данный риск. Для оценки текущего состояния дел была проведена оценка объекта строительства и состояние расчетов (табл. 1).

Таблица 1 - Состояние работ и расчетов по строительству объекта

Показатель	Значение, млн. руб.
Финансирование, всего	128,7
Из них:	
Освоение (работы, документально подтвержденные)	50,3
Оприходовано материалов	24,9
Выдано авансов субподрядчику	45,2
Остаток денежных средств на р/сч. оператора (подрядчика)	8,3

Возникли вопросы, требующие принятия управленческих решений в отношении выполненных работ, материалов, выданных авансов, остатков денежных средств.

По фактически выполненным работам уровень риска был оценен как существенный. Решение принималось в условиях определенности, т.к. была проведена инвентаризация объекта незавершенного строительства. Здесь решением было оформление права собственности с/х предприятия на объект незавершенного строительства, мероприятия по узлу решения были выполнены в полном объеме, риск нивелирован через принятие в учет объекта незавершенного строительства в сумме 50,3 млн. руб.

По оприходованным материалам уровень риска был оценен как существенный, решение принималось в условиях определенности, т.к. материалы были идентифицированы, проведена инвентаризация. Здесь решением было оформление прав собственности с/х предприятия на оприходованные материалы, мероприятия по узлу решения были выполнены в полном объеме, риск нивелирован через принятия в учет материалов на сумму 24,9 млн. руб.

По выданным субподрядчику авансам уровень риска был оценен как существенный. Решение принималось в условиях риска, т.к. взыскание авансов было возможно только в судебном порядке. По итогам длительных судебных процедур, участия в конкурсном производстве было получено решение о невозможности взыскания. План мероприятий был выполнен, но риск не был нивелирован, был зафиксирован убыток от списания дебиторской задолженности на сумму 45,2 млн. руб.

По остатку денежных средств уровень риска был оценен как минимальный, решение принималось в условиях определенности, т.к. фактически средства находились на р/сч. оператора (подрядчика). Здесь решением было выставление требования о возврат средств, которые по факту были возвращены в полном объеме. План мероприятий был выполнен, риск нивелирован через возврат денежных средств в сумме 8,3 млн. руб.

Таким образом, прямой убыток с/х предприятия составил 45,2 млн. руб. Кроме того с/х предприятие понесло дополнительные затраты: на проведение инвентаризаций, привлечение сторонних экспертов, судебные, транспортные, командировочные расходы и др. в общей сумме порядка 5 млн. руб.

Описанные события и мероприятия проходили в периоде 1-2 года, и, как итог, покупатель актива в 2016 г. расторг взаимосвязанные сделки по купле-продаже 100% пакета акций с/х предприятия и объекта строительства по причине невыполнения условий соглашения. Это был первый (и неудачный) этап в решении соб-

ственника продать бизнес.

По итогам расторжения (первых) взаимосвязанных сделок по купле-продаже актива, а также в связи с ухудшением финансового состояния с/х предприятия перед собственником бизнеса встала проблема оздоровления актива, а также поиск новых потенциального покупателей. Проблемы управления финансовой устойчивостью в условиях преодоления кризиса были подробно рассмотрены автором [17].

Параллельно с оздоровлением, собственник бизнеса проводил поиск нового покупателя на актив. Естественно, с ухудшением финансового состояния с/х предприятия произошло существенное снижение его рыночной стоимости. Поиски увенчались успехом и в конце 2017г. 100% пакет акций был реализован новому собственнику. Для сравнения, скидка по цене актива (от первой сделки, которая была расторгнута) составила более 80%, т.е. по сути это снижение рыночной стоимости актива за 3 года.

Далее, наблюдение за с/х предприятием уже осуществлялось через системы доступа к публичной информации: раскрытие отчетности, решения судов, размещение информации о банкротстве и др.

Мониторинг источников информации показал, что новый собственник (по итогам второй сделки по купле-продаже актива) не смог переломить негативную тенденцию (и получить результаты начатой санации), и в конце 2018 г. в отношении исследуемого с/х предприятия было введено наблюдение, перешедшее в дальнейшем в банкротство.

Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.

Как показало исследование, профессиональные компетенции - знания, навыки и опыт формируются не только при изучении и участии в реализации успешных управленческих решений, но и при изучении неудач, что особенно важно. Здесь нужно понимать, что цена ошибки управленческого решения в практике - это убытки, частичная либо полная потеря стоимости бизнеса, личная ответственность. Поэтому автор призывает всех читателей статьи изучать чужие ошибки, чтобы не допускать их самому, и как организовать работу по его предвидению, диагностике, учету, контролю, а в случае реализации риска, понимать, как нивелировать негативные последствия и минимизировать убытки.

Данное исследование будет продолжено с учетом анализа рыночных тенденций в производстве сельскохозяйственной продукции, исследования инвестиционной активности в отрасли, изучения сделок по купле-продаже с/х активов, изменений политики государственного регулирования отрасли и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. RU-027/TD00827. ГИС «Цербер». URL: <https://cerberus.vetrfr.ru/cerberus/compartement/pub>
2. Позубенкова Э.И., Кондратов П.В. Организационно-экономические аспекты антикризисного управления сельскохозяйственными организациями. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2010. 176 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19946067>
3. Круш З.А., Седлов И.В., Ткачёва Ю.В. Диагностика несостоятельности как основа механизма предотвращения банкротства сельскохозяйственных предприятий // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. №24 (66). –С. 19-25. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16386627>
4. Федорова Е.А., Хрустова Л.Е., Чекизов Д.В. Проблемы прогнозирования банкротства сельскохозяйственных товаропроизводителей: оценка эффективности законодательства Российской Федерации. // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16 № 12 (471). –С. 2361-2375. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30784005>
5. Федорова Е.А., Федоров Ф.Ю., Хрустова Л.Е. Прогнозирование банкротства предприятий на примере отраслей строительства, промышленности, транспорта, сельского хозяйства и торговли // Финансы и кредит. 2016. № 43 (715). –С.14-27. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27340062>
6. Совалева Н.А. Управление финансовой устойчивостью хозяйствующего субъекта // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3 (8). С. 88-90.
7. Павлова О.Ю., Шмудевич Т.В. Проблемы прогнозирования кризисного состояния отечественных предприятий сельского хозяйства

// Известия международной академии аграрного образования. 2016. №27. –С. 93-97. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25980925>

8. Ильина А.Д., Стицина Д.В., Орусова О.В. Проблема неплатежеспособности сельскохозяйственных предприятий и прогнозирования их банкротства // Вестник тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2018. Т. 4 №3. –С. 201-212. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36769956>

9. Кожевинова О.В., Муратов А.В. Механизмы оздоровления и обеспечения финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики: инструменты банкротства // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. №1 (6). –С. 56-60. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28184360>

10. Папахян И.А., Лисовская Р.Н., Шамров К.Н. Экономическое положение регионального аграрного сектора и малого хозяйствования // Региональное развитие. 2015. № 6. –С. 1-8. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24374741>

11. Ендовицкий Д.А., Балбекова О.А. Тенденции развития сельскохозяйственных организаций воронежской области и оценка вероятности их банкротства // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 11 (83). –С. 30-44. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28969138>

12. Ададимова Л.Ю., Полулях Ю.Г., Брызгалин Т.В., Косачев А.М. Теоретические аспекты и методология выявления рисков и угроз устойчивому развитию сельского хозяйства // Нива Поволжья. 2015. № 4(37). –С. 110-116. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25069868>

13. Черняев А.А., Полулях Ю.Г., Ададимова Л.Ю., Брызгалин Т.В. Оценка рисков и угроз в деятельности сельхозорганизаций // АПК: экономика, управление. 2015. №11. –С. 3-8. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24414165>

14. Кирсанова О.В. Риск-менеджмент предпринимательских структур в сельском хозяйстве // Научный журнал российского НИИ проблем мелиорации. 2013. № 4 (12). –С. 199-213. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20401616>

15. Кусаинов Т.А., Волков И.В. Диверсификация растениеводства как фактор стабилизации сельскохозяйственных доходов: методические аспекты оптимизации структуры и сочетания посевов // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 4 (9). С. 132-135.

16. Salova, L. The Management of Financial Stability in the Conditions of Overcoming the Crisis at Agricultural Enterprises (2018). International Science and Technology Conference «FarEastCon» (ISCFEC 2019). Advances in Economics, Business and Management Research. Volume 79, p. 36-39. URL: <https://www.atlantis-pess.com/article/125906339>

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

18. Салова Л.В. Агрострахование и организация эффективной страховой защиты сельскохозяйственного предприятия // Вестник АПК Ставрополя. 2017. № 3 (27). –С. 82-87. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30146627>

19. Salova, L.V. Methods of assessing and monitoring investor appeal of agricultural companies. International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 26 - 28 April 2018. Tomsk Polytechnic University, Russia. p.1027-1034. URL: [https://dx.doi.org/10.15405/epsbs\(2357-1330\).2018.12.1](https://dx.doi.org/10.15405/epsbs(2357-1330).2018.12.1)

20. Der bäuerliche Familienbetrieb stirbt aus. DZ Bank. URL: <https://www.agrarheute.com/management/betriebsfuehrung/dz-bank-baeuerliche-familienbetrieb-stirbt-541308>

Статья поступила в редакцию 23.05.2019

Статья принята к публикации 27.08.2019