

УДК 631.1

Кружкова Т.И.

Ручкин А.В.

Рущицкая О.А.

Фетисова А.В.

*Уральский государственный аграрный университет**(Екатеринбург)*

РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК КАК ИНСТРУМЕНТА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

В статье авторы рассматривают мероприятия, направленные на антикризисное управление, с одной стороны, и стратегическое развитие, с другой. В условиях реализации политики импортозамещения предприятиям важно не только обеспечивать финансовую устойчивость, но и акцентировать внимание на развитие в связи с ростом внутреннего потребления и спросом на товары сельскохозяйственной продукции. Особое внимание уделяется органической продукции, поскольку здоровый образ жизни, экологически чистое производство является мировым трендом. Авторы предлагают проект развития на примере конкретного хозяйства.

Ключевые слова: *маркетинг, стратегическое развитие, планирование, органическая продукция, кредитование.*

Татьяна Ивановна Кружкова– кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет. 620075, Российская Федерация, г.Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42. E-mail: rustale@yandex.ru

Алексей Владимирович Ручкин– кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский

государственный аграрный университет. 620075, Российская Федерация, г.Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42. E-mail: alexeyruchkin87@gmail.com

Ольга Александровна Рущицкая– доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет. 620075, Российская Федерация, г.Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42. E-mail: olgaru-arbitr@mail.ru

Анастасия Викторовна Фетисова– старший преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет. 620075, Российская Федерация, г.Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42. E-mail: viktorovna_eburg@mail.ru

Для цитирования

Кружкова Т. И., Ручкин А. В., Рущицкая О. А., Фетисова А. В. Разработка антикризисного плана развития предприятия АПК как инструмента инвестиционной привлекательности в период кризиса //Аграрное образование и наука. 2022. № 1.

ELABORATION OF THE ANTI-CRISIS DEVELOPMENT PLAN FOR THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AS A TOOL OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS DURING THE CRISIS

In the article the authors consider measures aimed at crisis management, on the one hand, and strategic development, on the other hand. In the conditions of implementation of policy of import substitution it is important for enterprises not only to ensure financial stability but also to emphasize development in connection with growth of domestic consumption and demand for agricultural products. Particular attention is paid to organic products, as healthy lifestyles, environmentally friendly production is a global trend. The authors offer a development project on the example of a particular farm.

Key words: marketing, strategic development, planning, organic products, crediting.

Tatiana Kruzhkova - Candidate of History, Associate Professor, Associate Professor of Management and Economic Theory Department, Ural State Agrarian University. 42 Karla Libkneht St., Ekaterinburg, Russian Federation, 620075. E-mail: rustale@yandex.ru

Aleksey Ruchkin – Candidate in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of Management and Economic Theory Department, Ural State Agrarian University. 42 Karl Liebkecht St., Ekaterinburg, Russian Federation, 620075. E-mail: alexeyruchkin87@gmail.com

Olga Ruschitskaya - Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University. 42 Karl Liebkecht St., Ekaterinburg, Russian Federation, 620075. E-mail: olgaru-arbitr@mail.ru

Anastasiya Fetisova - Senior Lecturer, Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University. 42 Karla Libknecht St., Ekaterinburg, 620075, Russian Federation. E-mail: viktorovna_enburg@mail.ru

Введение.

Стратегическое планирование всегда являлось основой управления любого предприятия, в настоящее время значимость антикризисного плана направленного на предупреждение риска банкротства является первоочередной, потому как международная финансовая нестабильность самым неблагоприятным образом влияет на все предприятия, особенно предприятия агропромышленного комплекса [Джангарашева, Буркетбаева 2019: 103]. Предприятия должны быть готовы ко второй волне кризиса, и основной задачей будет являться предотвращение кризисных ситуаций заблаговременно [Волкова, Кузнецова 2020].

Правильный выбор антикризисной стратегии позволяет значительно снизить производственные затраты и увеличить рентабельность, это позволит устранить недостатки финансово-хозяйственной деятельности и укажет на резервы, которые предприятие может направить на улучшение собственных показателей и выход из неплатежеспособности, что обуславливает данное исследование [Куликова 2015: 82].

Цель настоящей статьи – разработать меры и найти внутренние резервы для стабилизации финансового состояния предприятия. Авторами произведен анализ выполнения плана по производству молока и анализ динамики поголовья коров, так как основное направление деятельности исследуемого предприятия - производство молока. На основании всего этого предложен ряд мер, которые должны лечь в основу антикризисной стратегии. В качестве полигона исследования выступило ООО «НП “Искра”».

Методы исследования.

Методологической основой работы являются методы, основанные на объективном и всестороннем изучении финансового состояния организации. Исследования проведены с использованием совокупных методов изучения научного познания, таких как: теоретический анализ, документальный анализ, статистический анализ, измерение, наблюдение.

Результаты исследования.

На первом этапе оздоровления НП «ИСКРА» нужно заняться перепрофилированием производства, для этого рекомендуется:

Подготовить предприятия к выпуску экологически чистой продукции в целях улучшения финансовых показателей, для этого потребуется время, чтобы продукция соответствовала предъявляемым стандартам органик-продукта. Согласно закону, который вступил в силу с 1 января 2020 года, а именно статье 4 «Требование к производству органической продукции» должны соблюдаться следующие основные требования:

- экологическое животноводство должно соответствовать площадям, а животные иметь возможность выгула;

- выгул коров молочного направления не должен превышать двух на 1 га;

- пастбища должны представлять собой территории, очищенные в течение последних 3 лет;

- минимальный размер закрытого помещения - 6 м² на одну голову, открытого (кроме пастбищ) - 4,5 м². [Рущицкая, Воронин, Кундиус 2018а: 117]

Животных следует помещать в пределах одного производственного предприятия. Допускается одновременное содержание и обычных коров при условии четкого разделения хозяйственных построек и посевных площадей.

Не менее жесткие требования предъявляются к отбору животных и их кормлению. Для того чтобы молоко реализовывалось как экологически чистое, молочных животных следует содержать не менее 6 месяцев. При выборе пород рекомендуется учитывать их способность к адаптации к условиям окружающей среды, предпочтение отдается местным породам.

Молоко, как требует законодательство, сырым продаваться не может, оно подвергается обработке – от 68 градусов и выше. На «НП ИСКРА» молоко только пастеризуется – это термообработка 68-70 градусов.

Стерилизация на органическом производстве запрещена. Ведь это уже нагрев до 100 градусов, а в этом случае в молоке убивается все живое.

Для упаковки органического молока применяется экологически чистая упаковка – ПЭТ, которая в последнее время заменяется PLA – упаковкой [Рущицкая, Воронин, Кундиус 2018b].

Выпуск органик продукта возможен не на всей территории Свердловской области по причине техногенного и радиационного загрязнения большинства земель сельскохозяйственного назначения, «НП ИСКРА» находится в Богдановическом районе село Коменки, который можно отнести к экологически чистым, что и позволяет говорить о будущих перспективах производства органик продукта на данном предприятии.

Выпуск эко продукции на предприятии возможен и является перспективным направлением, но необходимо время для подготовки [Verdimurodov 2020].

Чтобы найти выход из сложившейся ситуации предлагается предприятию развиваться в двух направлениях:

1. Сохранение и увеличение основных мощностей.
2. Подготовка, молочного стада к производству органик продукта, с последующим выпуском данной продукции.

Мероприятия антикризисного плана:

а) Получение сертификата ORGANIC. Сертификат, согласно ГОСТу Р 56508-2015, выданный на три года обойдется в 127 400 руб.

б) У предприятия имеются пастбища, которые не использовались в течении последних трёх лет. Территории подходят для выгула коров и удовлетворяют условию органик продукта. На зиму заготовлено сено с этих пастбищ.

в) Для органик продукта также необходимы молочные животные, которые будут содержаться не менее 6 месяцев [Рущицкая, Лоретц, Воронин 2018].

Расширение молочного стада планируется путем приобретения нетелей голштинской породы в количестве 200 голов. Среди коров молочного направления она сыскала особую популярность во многих странах. Они отличаются внушительными удоями молока. На российских племенных заводах удои достигают 7,5 тыс. кг при жирности молока 3,8%.

Затраты на приобретение составят около 18 млн. руб. Финансовым источником для их приобретения будет также долгосрочный кредит, взятый в АО «Российский сельскохозяйственный банк».

Заемные средства могут предоставляться как в форме единовременной выдачи, так и кредитной линии, что позволит учитывать порядок расчетов с поставщиками. Возможно предоставление льготного периода по погашению основного долга до трех лет.

В рамках подпрограммы «Развитие молочного скотоводства» Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы сельскохозяйственным предприятиям предоставляются [Черепанов, Шарапова 2017; Фалина, Ковтун 2021]:

- субсидии на возмещение части процентной ставки по инвестиционным кредитам (займам) на строительство и реконструкцию объектов молочного скотоводства;

- субсидии на возмещение части процентной ставки по краткосрочным кредитам (займам) на развитие молочного скотоводства;

- субсидии на возмещение прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов животноводческих комплексов молочного направления (молочных ферм);

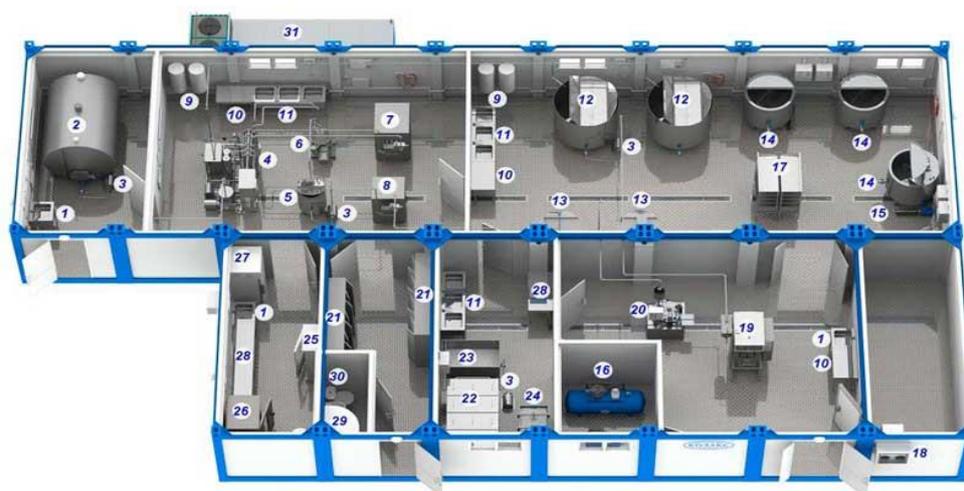
- компенсация части затрат на приобретение крупного рогатого скота.

г) Приобретение, монтаж, запуск молочного модуля, мощностью переработки до 10 тонн молока в сутки. На базе предприятия будет производиться высококачественная молочная продукция, способная решить проблемы импортозамещения в регионе: творог, масло, сметана, сыр, в первый год лишь 20% мощностей завода будет уходить на выпуск эко продукции.

Завод КОЛАКС-10003, это готовое «под ключ» пищевое производство, укомплектованное оборудованием и расходными материалами для полного технологического цикла переработки молока, выпуска и хранения готовой продукции. В комплект поставки входит разрешительная документация и схемы технологических процессов производства готовой продукции. Мини-заводы КОЛАКС поставляются в модульном исполнении, либо в быстровозводимых зданиях, либо отдельными производственными линиями для имеющего помещения. Количество модулей данного завода с фасовкой в полиэтиленовые пакеты составляет 16.

Каждый молочный завод оснащен отоплением, системами холодного и горячего водоснабжения, электропитания, канализацией, вентиляцией, кондиционированием.

Завод рассчитан на приемку, очистку, переработку 10 тонн молока в сутки. На рисунке 1 представлена схема размещения оборудования мини-завода.



- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Мойка одногнездовая 2. Емкость приемная, 5000 л 3. Насос молочный, 3000 л/ч 4. Пастеризатор, 3000 л/ч 5. Ванна длительной пастеризации, 100 л для сливок 6. Сепаратор-сливкоотделитель, 3000 л/ч 7. Гомогенизатор, 2500 л/ч 8. Гомогенизатор для сливок, 500 л/ч 9. Водонагреватель, 200 л 10. Стол технологический 900x600x800; 11. Мойка трехгнездовая 12. Бак-накопитель для пастеризованного молока, 2000 л 13. Ванна длительной пастеризации, 400 л для кисломолочных продуктов 14. Ванна длительной пастеризации, 600 л для напитка кефирного 15. Насос для вязких продуктов 16. Компрессор | <ol style="list-style-type: none"> 17. Стеллаж сырно-творожный 18. Агрегат холодильный 19. Автомат розлива молока в п/э пакеты, до 45 пак/мин 20. Автомат фасовки сметаны, сливок в пластиковые стаканчики, 1500 ст/ч 21. Шкаф бытовой 22. Ванна творожная 23. Ванна самопрессования для творога, 420 л 24. Пресс-тележка для творога, 100 л 25. Шкаф для лабораторной посуды 26. Шкаф вытяжной 27. Холодильник бытовой 28. Стол технологический 1200x600x800 29. Кабина душевая 30. Унитаз 31. Генератор ледяной воды * <p style="font-size: small;">* Устанавливается под навесом</p> |
|---|--|

Рисунок 1 - Схема размещения оборудования мини-завода

За год работы мини-завода предприятие получит объем продукции, представленный в таблице 1.

Таблица 1 - Объем продукции

Продукция	Ед. изм.	План на год
молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	тн	2129,04
кефир МДЖ 2,5%	тн	648
сметана МДЖ 20%	тн	144
творог МДЖ 9%	тн	55,08
сыр адыгейский 45 %	тн	21,6
масло сливочное МДЖ 72,5%	тн	0,028

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Как говорилось ранее, в первый год 20% мощностей будет уходить на выпуск эко продукции. В последующем планируется увеличение производства эко продукта от общего объёма (табл. 2).

Таблица 2 - Объём эко продукции за первый год

Продукция	Ед. изм.	План на год
- молоко пастеризованное (МДЖ 3,2%)	тн	428,8
- кефир МДЖ 2,5%	тн	129,6
- сметана МДЖ 20%	тн	28,8
- творог МДЖ 9%	тн	11,02

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

В условиях настоящего плана предусмотрены цены и себестоимость на продукцию предприятия, представленные в таблице 3.

Таблица 3 - Цены и себестоимость

Продукция	Ед. изм.	Цена	Себестоимость
молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	руб.	34,85	28,62
кефир МДЖ 2,5%	руб.	20,91	16,91
сметана МДЖ 20%	руб.	43,56	34,56
творог МДЖ 9%	руб.	139,4	112,91
сыр адыгейский 45 %	руб.	242,75	192,66
масло сливочное МДЖ 72,5%	руб.	264	215,16

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Себестоимость органик продуктов примерно на 80% выше обычной, а цена выше на 110%, данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Цены и себестоимость эко продукции

Продукция	Ед. изм.	Цена	Себестоимость
молоко пастеризованное (МДЖ 3,2%)	руб.	73,2	51,52
кефир МДЖ 2,5%	руб.	43,9	30,44
сметана МДЖ 20%	руб.	91,5	62,21
творог МДЖ 9%	руб.	292,7	203,24

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Таким образом, предприятие получит финансовый результат в течение года, представленный в таблице 5.

Таблица 35 - Финансовый результат

Продукция	Ед. изм.	Выручка	Затраты	Результат
молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	тыс. руб.	74 197	60 933	13 264
кефир МДЖ 2,5%	тыс. руб.	13 550	10 958	2 592
сметана МДЖ 20%	тыс. руб.	6 273	4 977	1 296

Продукция	Ед. изм.	Выручка	Затраты	Результат
творог МДЖ 9%	тыс. руб.	7 678	6 219	1 459
сыр адыгейский 45 %	тыс. руб.	5 243	4 161	1 082
масло сливочное МДЖ 72,5%	тыс. руб.	7	6	1
Всего за год	тыс. руб.	106 948	87 254	19 694

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Планируемая выручка от реализации продукции составит 106 948 тыс. руб., что на 88 % больше, чем предприятие получило в 2019 году. При условии выполнения запланированных мероприятий по сокращению затрат на производство и управление рентабельность продукции составит 22 %, что позволит предприятию получить 19 694 тыс. руб. валовой прибыли.

Далее необходимо провести финансовые расчеты для эко продукции, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Финансовый результат в течении первого года выпуска эко продукции

Продукция	Ед. изм.	Выручка	Затраты	Результат
молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	тыс. руб.	31 388,2	22 091,8	9 296,4
кефир МДЖ 2,5%	тыс. руб.	9 486,7	3 945	5 541,7
сметана МДЖ 20%	тыс. руб.	2 635,2	1 791,65	843,55
творог МДЖ 9%	тыс. руб.	3 225,6	2 239,7	985,9
Всего за год	тыс. руб.	46 735,7	30 068,15	16 667,55

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Планируемая выручка от реализации эко продукции составит 46 735,7 тыс. руб., а валовая прибыль от эко продукции 16 667,55.

Возведение такого завода в Богдановичском районе стоит около 16 млн. рублей. Финансовыми средствами для приобретения мини-завода будут являться средства долгосрочного кредита, взятого в АО «Российский сельскохозяйственный банк».

Предложенный план развития предприятия значительно улучшит финансовые показатели, что делает «НП ИСКРА» экономически привлекательным для инвесторов. Кроме того, отличительной стороной являются экологически чистые земли пригодные для производства органик продукта и возможность в будущем перевести предприятие только на выпуск органической продукции, что сделает «НП ИСКРА» одним из основных

производителей эко продукции на Урале. Предприятие может рассчитывать на вливание инвестиционных средств, но в данном плане разработана стратегия с учетом заемные средства.

Условия предоставления кредита для Народного предприятия «ИСКРА»: сумма кредита - 34 млн. руб., процентная ставка - 16,9% годовых, срок кредита – 5 лет. За это время сумма процентов за пользование заемными средствами составит порядка 17,2 млн. руб., 8,9 млн. руб. будет субсидировано предприятию из бюджета.

Кроме того, в целях получения дополнительных источников для расчетов с кредиторами, настоящим планом предусматривается продажа материальных средств, не используемых в производственных целях, в том числе легковых автомобилей в количестве 7 штук.

Мероприятия по реализации данного имущества позволят получить дополнительные средства ориентировочно в размере 5 490 тыс. руб., которые необходимо будет направить на производственную деятельность предприятия и на расчеты с кредиторами.

Народное предприятие «ИСКРА» относится к отрасли агропромышленного производства. Главное преимущество предприятия заключается в его географическом расположении в отношении основных рынков сбыта сельскохозяйственной продукции.

Недостатком является отсутствие производства по приготовлению комбинированных кормов. Однако, учитывая тот факт, что в регионе имеются предприятия, специализирующиеся на приготовлении комбинированных кормов, необходимо принимать стратегию выбора двух либо трех постоянных деловых партнеров, которые будут являться замыкающим звеном в процессе производства комбинированных кормов и снабжения ими производства молока. Это позволит увеличить производство сбалансированных кормов и впоследствии увеличить надой молока.

Производство в период ближайших 12 месяцев ориентировано на следующие основные виды деятельности:

- производство сырого молока;
- производство кормов;
- переработка сырого молока
- производство органик продукта.

Рынок продукции данных направлений производства в настоящее время очень широк. Учитывая тенденцию развития отрасли на ближайшие время, можно с полной уверенностью утверждать о возможности расширения рынка сбыта. Продвижение на рынок продукции предприятия связано со следующими проблемами [Оборин, Городилов 2018]:

- необходимость развития службы маркетинга;
- необходимость внедрения системы управления качеством производимой продукции;
- решение кадрового вопроса
- необходимость получение сертификата органик продукт.

Предприятие получит субсидии на 1 килограмм отгруженного на собственную переработку молока в сумме 10 975,5 тыс. руб. В таблице 7 представлена планируемая цена реализации.

Таблица 7 - Планируемая цена реализации

Продукция	Ед. изм.	Цена
молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	руб.	34,85
кефир МДЖ 2,5%	руб.	20,91
сметана МДЖ 20%	руб.	43,56
творог МДЖ 9%	руб.	139,4
сыр адыгейский 45 %	руб.	242,75
масло сливочное МДЖ 72,5%	руб.	264
В т. ч. Органик продукт		
молоко пастеризованное (МДЖ 3,2%)	руб.	73,2
кефир МДЖ 2,5%	руб.	43,9
сметана МДЖ 20%	руб.	91,5
творог МДЖ 9%	руб.	292,7

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Самой высокой является рентабельность сметаны – 26,04%, самой низкой – молока – 21,77%. В общей сумме затрат себестоимость сырого молока составляет 66,8%, себестоимость его переработки – 29,5%.

План производства позволяет определить меры по улучшению финансового состояния, затраты на эти мероприятия и сроки их проведения.

Финансовый план по движению и возврату кредитных средств представлен в таблице 8.

Таблица 38 - Финансовый план по движению и возврату кредитных средств

Показатель	Ед. изм.	Сумма	Период					
			1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	
Получение кредита на покупку молочного завода	тыс. руб.	16000	16000					
Получение кредита на покупку нетелей	тыс. руб.	18000	18000					
Всего кредита	тыс. руб.	34000	34000					
Возврат кредита	тыс. руб.	34000	6800	6800	6800	6800	6800	
Проценты по кредиту всего	тыс. руб.	17200	5700	4600	3500	2300	1100	
Субсидия на уплату процентов по кредиту	тыс. руб.	8320	2740	2200	1740	1100	540	
Уплата процентов по кредиту из средств предприятия	тыс. руб.	8880	2960	2400	1760	1200	560	

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Данный план рассчитан на срок пять лет, срок, на который будет предоставлены кредитные средства.

Наиболее реальным выходом из создавшегося кризисного положения видится необходимость максимально нарастить объём производства молока, организация нового подразделения предприятия – переработка молока, поиск новых заказчиков на продукцию переработки молока, выход на новые рынки сбыта и перевод 20% мощности нового мини завода «КОЛАКС» на выпуск органики.

Производство сырого молока, исходя из текущего финансового анализа, является рентабельным при достаточном объёме производства. Объём производства позволит внедрить и освоить новые технологии по переработке молока.

Опираясь на составленный финансовый план, можно предположить следующий финансовый результат работы предприятия к концу первого года, он представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Финансовые результаты к концу первого года

Показатель	Ед. изм.	Сумма
Выручка от реализации продукции переработки молока	тыс. руб.	106 948
Выручка от реализации ОРГАНИК продукта	тыс. руб.	47 229,7
Выручка от реализации прочего имущества	тыс. руб.	5 490
Субсидии из бюджета на производство молока	тыс. руб.	10 976
Субсидии из бюджета на уплату процентов по кредитам на приобретение молочного завода и нетелей	тыс. руб.	2 740
Итого доходов	тыс. руб.	173 383,7
Себестоимость реализованных молочных продуктов	тыс. руб.	87 254
Себестоимость реализованных ОРГАНИК продуктов	тыс. руб.	30 068,15
Возврат кредита	тыс. руб.	6 800
Уплата процентов по кредиту	тыс. руб.	5 700
Итого расходов	тыс. руб.	129 822,15
Результат деятельности предприятия (+ прибыль, - убыток)	тыс. руб.	43 561,55
Рентабельность деятельности	%	28,3

Источник: Расчеты с использованием финансовой отчетности предприятия

Из таблицы следует, что за первый год работы будет получено выручки от производства молочной продукции на сумму 154 177,7 тыс. руб. и прибыли в сумме 43 561,55 тыс. рублей. Таким образом, можно будет окупить затраты на приобретение и ввод в действие молочного завода, а также на приобретение нетелей за 15 месяцев работы. С учетом того, что кредит будет взят сроком на пять лет, у предприятия появится реальная возможность направить большую часть прибыли на погашение кредиторской задолженности по займам.

Обсуждение и выводы.

Предприятие является основным работодателем в селе Коменки и его закрытие приведёт к нежелательным социальным последствиям. Задача настоящего плана — сохранить основное производство и персонал предприятия. Разработанный план определяет основные экономические параметры работы на ближайший год. Вместе с тем, определённые параметры могут быть достигнуты лишь при эффективном управлении хозяйственной деятельностью предприятия. Все имеющиеся резервы должны быть использованы для выведения предприятия из сложной экономической ситуации, что может быть достигнуто при организации выпуска органик

продукта, нового производства путём приобретения высокотехнологичного оборудования и высокоудойных животных [Кундиус, Сергиенко 2021].

Выдерживание экономических параметров разработанного плана позволит предприятию выйти из кризиса [Куликова, Мингалев 2015]. На конечном этапе можно получить действующее предприятие с минимальной задолженностью перед кредиторами.

Список литературы:

Berdimurodov A.A.O. Efficiency innovation management in agriculture // Capital of Science. 2020. № 10(27). P. 33-40.

Волкова Л.Г., Кузнецова Н.А. Значение антикризисного финансового управления в сельском хозяйстве // Наука и Образование. 2020. Т. 3. № 2. С. 93.

Джангарашева Н.В., Буркетбаева О. Особенности развития аграрного маркетинга // Статистика, учет и аудит. 2019. № 4(75). С. 102-107.

Куликова Е.С. Антикризисный маркетинг в системе развития современных предприятий // Аграрный вестник Урала. 2015. №11(141). С. 82-84.

Куликова Е.С., Мингалев В.Д. Сущность и принципы антикризисного маркетинга // Аграрный вестник Урала. 2015. №12(142). С.79-81.

Кундиус В.А., Сергиенко О.В. Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2021. Т. 15. № 2. С. 204-212. – DOI 10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.25.

Оборин М.С., Городилов М.А. Проблемы развития сферы услуг агропромышленного комплекса регионов // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». 2018. № 1. С. 71-79.

Рущицкая О.А., Воронин Б.А., Кундиус В.А. Производство и рынок органической сельскохозяйственной продукции // Экономика и предпринимательство. 2018а. № 9 (98). С. 567-570.

Руцицкая О.А., Воронин Б.А., Кундиус В.И. Правовое регулирование производства и реализации органической сельскохозяйственной продукции // Известия Международной академии аграрного образования. 2018b. № 40. С. 116-121.

Руцицкая О.А., Лоретц О.Г., Воронин Б.А. О производстве органической сельскохозяйственной продукции под брендом «Органика» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 4. С. 108-112.

Фалина Н.В., Ковтун О.С. Региональные инструменты программно-целевого механизма государственного регулирования АПК Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2021. № 5(46). С. 304-313. DOI 10.24412/2304-6139-2021-5-304-313.

Черепанов В.С., Шаранова В.М. Импортзамещение и влияние на отрасль молочного животноводства Свердловской области // Молодежь и наука. 2017. № 1. С. 94.

Рецензент: Власова Наталья Юрьевна (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)