

§ 2.2. Оценка эффективности реализации организационно-экономических мер финансового оздоровления убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций: проблемы и пути их решения

Организация агропромышленного производства в современных условиях предполагает укрепление экономики убыточных, устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций с использованием широкого круга инструментов с учетом особенностей отдельных объектов, недопущение негативных социальных последствий, обеспечение единой государственной политики в области поддержки сельскохозяйственных производителей, их реабилитацию, привлечение инвестиций.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, на начало 2021 г. в республике функционировало 1 428 сельскохозяйственных организаций различных форм хозяйствования (в том числе в системе управления Минсельхозпрода – 957 объектов) [1]. Их кредиторская задолженность составила 8 772,0 млн руб. (к уровню 2017 г. + 132,9 %), в том числе просроченная – 2 410,0 млн руб. (+105,8 %). Однако удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общей ее сумме снизился за 2017–2020 гг. с 34,5 до 27,5 %. Задолженность по кредитам и займам возросла с 5 453,6 до 6 293,3 млн руб., просроченная – снизилась с 544,9 до 448,6 млн руб. Удельный вес убыточных сельскохозяйственных организаций за 2017–2020 гг. также снизился с 15,7 до 13,3 %. Рентабельность реализованной продукции и продаж снизилась на 2,2 и 1,7 п. п. соответственно.

На начало 2021 г. кредиторская задолженность и задолженность по кредитам и займам превысили выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг сельскохозяйственных организаций на 596,2 млн руб.

На 01.06.2021 г. финансовое оздоровление с применением организационно-экономических мер Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» [2] (далее – Указ № 253) осуществляют 109 организаций (на 31.10.2016 г. – 425), в том числе:

в процедуре досудебного оздоровления 87 организаций (323);

в процедуре антикризисного управления 22 организации (102), в том числе в санации 2 организации

(Гродненская область), в ликвидации 20 организаций (табл. 2.2.1).

С начала реализации Указа № 253 в рамках организационно-экономических мер повышения эффективности управления реорганизовано путем присоединения к стабильно работающим организациям 47 сельскохозяйственных организаций, изменены контрактные отношения с руководителями в 4 организациях, продано 2 сельскохозяйственные организации, перешли под действие условий финансовой реструктуризации Указа Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 399) 178 организаций, ликвидировано 9 организаций [3].

В целом механизмами реформирования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций охвачено более 160 объектов, или около 40 % общей численности организаций, подлежащих финансовому оздоровлению.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.10.2016 г. № 889 «О мерах по реализации Указа Президента от 4 июля 2016 г. № 253» (далее – постановление № 899) в республике был утвержден перечень 102 объектов, подлежащих процедуре экономической несостоятельности (банкротства) [4].

За период реализации Указа № 253 по состоянию на 01.06.2021 г. в отношении рассматриваемой группы организаций, а также при их корректировке были использованы следующие механизмы и инструменты (табл. 2.2.2). Кроме того, в ликвидационном производстве проданы как имущественные комплексы 13 сельскохозяйственных организаций и 1 организация в процедуре санации в Гродненской области на условиях конкурса со снижением цены и соблюдением обязательных условий: сохранение и увеличение рабочих мест, размера инвестиций в производство.

По состоянию на 01.06.2021 г. финансовое оздоровление по Указу № 399 осуществляют 310 сельскохозяйственных организаций. В рамках реализации Указа № 399 реорганизовано путем присоединения к эффективно

Таблица 2.2.1. Численность сельскохозяйственных организаций, находящихся в досудебном оздоровлении в соответствии с Указом № 253 на 01.06.2021 г.

Область	Сельхозорганизации, подлежащие досудебному оздоровлению		Реорганизовано, продано, ед.	Включено в перечень в соответствии с Указом № 399, ед.	Осталось в досудебном оздоровлении на 01.06.2021 г., ед.**
	на 01.07.2016 г., ед.	на 03.12. 2020 г., ед.*			
Брестская	31	30	5	14	11
Витебская	92	86	25	52	9
Гомельская	41	41	4	17	20
Гродненская	23	23	1	20	2
Минская	110	108	11	62	35
Могилевская	26	26	3	13	10
Всего	323	314	49	178	87

*С учетом постановления Совета Министров Республики Беларусь от 3 декабря 2020 г. № 694 «Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2016 года № 889» и от 18 декабря 2018 г. № 913 «Об утверждении положения о порядке формирования перечней неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению».

**Срок окончания – декабрь 2021 г.

Таблица 2.2.2. Механизмы и инструменты, примененные в процедуре антикризисного управления (на 01.06.2021 г.)

Область	Всего организаций, ед.		Антикризисное управление							Проданы в проце- дуре ликвидаци и санации, ед.
			из них					в том числе		
	на момент принятия Указа № 253 (на 04.07. 2016 г.)	на 03.12. 2020 г.*	дело пре- кращено в связи с восста- новлени- ем коэф- фициен- тов, ед.	дело пре- кращено в связи с пе- реходом на условия финансовой реструкту- ризации Указа № 399, ед.	дело пре- кращено в связи с заключе- нием мирового соглаше- ния, ед.	ликвиди- рованы и исключе- ны из ЕГР, ед.	осталось на 01.06. 2021 г., ед.	находятся в процедуре санации, ед.	находятся в проце- дуре лик- видации, ед.	
Брестская	24	25	—	—	21	2	2	—	2	3
Витебская	17	23	—	2	—	21	—	—	—	—
Гомельская	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Гродненская	30	30	—	14	—	0	16	2	14	9
Минская	1	3	—	—	—	1	2	—	2	1
Могилевская	30	30	2	14	8	4	2	—	2	1
Итого	102	111	2	30	29	28	22	2	20	14

* С учетом корректировки перечня организаций в соответствии с постановлениями Совета Министров Республики Беларусь от 3 декабря 2020 г. № 694 «Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2016 г. № 889» и от 18 декабря 2018 г. № 913 «Об утверждении положения о порядке формирования перечней неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению».

функционирующим сельскохозяйственным и промышленным организациям 25 организаций. Процедуры ликвидации открыты в отношении 12 организаций. Проданы 2 организации в Минской области: ОАО «Полочаны» (государственный пакет акций) и ОАО «Видевщина» Молодечненского района, инвесторы – ООО «Велес-Мит» и ООО «АФ Модуль» соответственно. ОАО «Могилевская райагропромтехника» реорганизовано путем выделения из него нового юридического лица – ОАО «СемБелАгро». Решениями облисполкомов постоянно обновляется перечень сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению. Так, по состоянию на 01.11.2021 г. их количество увеличилось на 27 ед. В ходе исследований была проведена классификация организаций в зависимости от долговой нагрузки с использованием рекомендаций Министерства экономики Республики Беларусь (письмо от 15 февраля 2021 г. №11/225-58/32). По результатам за 2020 г. уровень долговой нагрузки определен как отношение суммарной задолженности организаций (кредиторской и по кредитам и займам) к годовой выручке. Выделены три группы предприятий.

Группа 1. Организации, способные развиваться самостоятельно, в том числе погашать долги – платежеспособные и неплатежеспособные, но имеющие по итогам предшествующего года положительную рентабельность продаж и долговую нагрузку **ниже** средне-республиканского уровня (60 %);

Группа 2. Организации со значительным долгом, но работающие с прибылью – неплатежеспособные, но имеющие по итогам за год положительную рентабельность продаж и долговую нагрузку **выше** средне-республиканского уровня (60 %);

Группа 3. Устойчиво неэффективные (убыточные) организации – неплатежеспособные и сработавшие по итогам за год с убытками по основной деятельности (с отрицательной рентабельностью продаж).

Расчеты показывают, что почти 50 % организаций репрезентативной группы относятся к устойчиво

неэффективным, убыточным организациям. Среди них подлежат реабилитации организации, которые по всем признакам являются банкротами.

Исходя из вышеизложенного, на заседаниях комиссий по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) необходимо обеспечить:

- принятие решений об обращении в суд организаций, не имеющих перспектив реализации бизнес-планов досудебного оздоровления;
- проведение разъяснительной работы среди потенциальных инвесторов, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств, по вопросам продажи, аренды, доверительного управления убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, а также применения иных инструментов, предусмотренных законодательством;
- надлежащий мониторинг реализации бизнес-планов финансового оздоровления, а также механизмам реформирования. На сайтах областных (районных) исполнительных комитетов следует актуализировать информационные меморандумы для инвесторов, желающих приобрести имущественные комплексы (акции) неплатежеспособных сельскохозяйственных предприятий в соответствии с п. 1.5 Указа № 399;

• внесение изменений и дополнений в принятые решения Советами депутатов по вопросам регулирования имущественных отношений в процедуре досудебного оздоровления применительно к конкретным условиям.

Таким образом, количество сельскохозяйственных организаций, находящихся в *досудебном оздоровлении по Указу № 399*, в общей численности сельскохозяйственных организаций республики, находящихся в различных системах управления, по состоянию на 01.06.2021 г. составляет 23 %.

В рамках Указа № 399 реструктуризирована задолженность в сумме 2 427 млн руб. При этом отсрочка погашения задолженности на три года с последующей рассрочкой на 5 лет и иные сроки составила 2 361 млн руб., или 97 % от общей суммы реструктуризации.

Увеличение уставного фонда хозяйственного общества в пределах суммы образовавшейся задолженности применили 34 организации на сумму 66,5 млн руб., или 3 % от реструктуризированной задолженности. Этот механизм позволяет кредиторам участвовать в управлении сельскохозяйственной организацией.

В рамках финансового оздоровления и повышения эффективности управления сельскохозяйственными организациями в контексте реализации Указа Президента Республики Беларусь от 25 февраля № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области» [5] (далее – Указ № 70) в области создано 7 агропромышленных объединений (далее – АПО).

В контексте реализации Указа № 70 решением Витебского облисполкома от 22 мая 2020 г. № 298 утвержден состав участников АПО в количестве 142 объекта, из которых 111 – сельскохозяйственные организации, 7 – головные перерабатывающие организации, 24 – агропромышленные, сервисные, торговые и иные организации. По состоянию на 01.01.2021 г. 51 сельскохозяйственная организация работает в сырьевых зонах на условиях проведения финансовой реструктуризации в соответствии с указами № 253 и 399, 60 объектов – на условиях только Указа № 70.

С целью упорядочения системы управления в соответствии с распоряжением Витебского облисполкома от 22.09.2020 г. № 257р «О передаче полномочий» районным исполнительным комитетам области предложено обеспечить в установленном порядке передачу полномочий исполнительного органа (руководителя) 98 сельскохозяйственных организаций сырьевых зон управляющим организациям, общая численность которых – 30 объектов.

Механизм организационно-управленческого взаимодействия участников АПО рассмотрен нами на примере ОАО «Полоцкий молочный комбинат». Во исполнение Указа № 70 в Полоцком районе на базе ОАО «Полоцкий молочный комбинат» создано АПО, в состав которого входят 32 организации (включая ОАО «Полоцкий молочный комбинат» – головная организация, сельскохозяйственные, промышленные, торговые организации, а также их филиалы). По составу участников и структуре взаимодействия АПО носит **конгломеративный характер** с выраженными резидентами управления: ОАО «Полоцкий молочный комбинат» и ОАО «Полоцкий КХП».

Платформой формирования механизма взаимодействия участников АПО выступают **два типа договоров**: об агропромышленном объединении и о передаче полномочий исполнительного органа (руководителя) организации (участника) управляющей организации (ОАО «Полоцкий молочный комбинат»).

Заключение договоров об агропромышленном объединении участников с ОАО «Полоцкий молочный комбинат» носит обязательный характер для предоставления государственной поддержки. Примерная форма договора была установлена Советом Министров Республики Беларусь с учетом правового режима Указа № 70 и подписана сторонами АПО в основном 31 марта 2020 г. Вместе с тем обращает на себя внимание

отсутствие в содержании заключенных договоров об агропромышленном объединении прозрачных условий передачи ОАО «Полоцкий молочный комбинат» конкретных полномочий по управлению участниками в зависимости от вида их экономической деятельности, прав, обязанностей и ответственности участников. В связи с этим возникает необходимость внесения соответствующих изменений и дополнений в договоры об агропромышленном объединении применительно к конкретным условиям.

С целью усиления взаимодействия участников АПО распоряжением Витебского облисполкома от 22 сентября 2020 г. № 257р «О передаче полномочий» практически всеми участниками АПО в начале 2021 г. заключены договоры о передаче полномочий исполнительного органа (руководителя) организации (участника) управляющей организации в лице ОАО «Полоцкий молочный комбинат» (*за исключением ОАО «Полоцкий КХП»*). По структуре и содержанию рассматриваемый тип договора между управляющей организацией и участниками не соответствует в полной мере решениям районных Советов депутатов, связанным с распоряжениями имущественными комплексами, акциями (долями в уставном фонде) в контексте реализации Указа № 399.

Обращает внимание, что в заключенных договорах отсутствует мотивационный механизм (вознаграждение) управляющей организации (ОАО «Полоцкий молочный комбинат») за результаты эффективного управления участниками АПО и выполнения показателей бизнес-планов финансового оздоровления. Установленное вознаграждение в размере одной базовой величины в год следует признать номинативным, не являющимся основанием признания эффективного управления участниками АПО. Более привлекательный механизм вознаграждения управляющей организации представлен в решениях районных Советов депутатов.

Централизация функций управления АПО в руках ОАО «Полоцкий молочный комбинат» предполагает внесение изменений и дополнений *в договор об агропромышленном объединении* в части установления четкой конкретизации передачи ОАО «Полоцкий молочный комбинат» отдельных полномочий по управлению ОАО «Полоцкий КХП», либо органам управления необходимо актуализировать вопрос о передаче полномочий исполнительного органа управления ОАО «Полоцкий КХП» по договору ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

Практика показывает, что взаимодействие управляющих организаций с территориальными органами управления по вопросам развития предприятий – участников АПО носит конструктивный характер. Вместе с тем для усиления (улучшения) взаимодействия участников АПО и выработки эффективных управленческих решений представляется возможным вариант создания при ОАО «Полоцкий молочный комбинат» координационного совета в составе директоров управляющих организаций АПО под председательством Генерального директора молочного комбината – головной организации объединения. Создание такого совета должно регламентироваться решением Витебского облисполкома.

Таким образом, в отношении убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в контексте реализации указов № 253, 399 и 70 использованы организационные меры по повышению эффективности их функционирования, представленные на рисунке 2.2.1.

В рамках досудебного оздоровления нами исследованы 307 объектов, или 77 % общей численности, находящихся в данной процедуре. Исследования показывают, что в рассматриваемой группе сельскохозяйственных организаций сконцентрировано более 2 млн га сельскохозяйственных угодий, 1,2 млн га пашни, занято в сельскохозяйственном производстве более 56 тыс. чел. Отмечается неустойчивая динамика роста производства зерна, молока. Имеется тенденция снижения просроченных обязательств. Вместе с тем показатели экономической эффективности работы, такие как рентабельность продаж и реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, носят отрицательный характер.

Эффективность реорганизации сельскохозяйственных организаций путем присоединения, выделения. Модель реорганизации сельскохозяйственных организаций в рамках досудебного оздоровления является преобладающей (45,6 %). Из 73 организаций, реорганизованных путем присоединения к иным сельскохозяйственным организациям в рамках реализации указов № 253 и 399, нами исследованы 14 объектов, выполнение бизнес-планов финансового оздоровления которых завершается в 2021 г., и 10 самостоятельных структурных

подразделений агропромышленных организаций (унитарных предприятий), созданных в процессе реорганизации за 2016–2020 гг. С точки зрения результативности среди сельскохозяйственных организаций-инвесторов следует выделить **две группы**: первая – обеспечившая снижение эффективности (по существу, во многих случаях можно классифицировать как преднамеренная несостоятельность), вторая – обеспечившая рост масштабов производства и эффективности производства.

В организациях *первой группы* с момента присоединения отмечается снижение выручки от реализации продукции на одного работника, наблюдается отрицательная доходность, ряд организаций-интеграторов на момент присоединения сами находились в сложном экономическом положении. В качестве примера можно привести КСУП «Э/б Стреличево» Хойникского района (+ КСУП «Великоборский»), ОАО «Любань» Кобринского района (+ ОАО «Кутузовский»), КУСП им. Свердлова Городокского района (+КУСХП им. Дмитрова) и др.

Позитивные результаты объединения (*вторая группа*) показывают: КСУП «Э/б «Октябрь» Вороновского района (+КСУП «Трокельский»), ОАО «Орепичи» Жабинковского района (+ОАО «Шпитали»), ОАО «Полесская нива» Столинского района (+КСУП «Велимичский»), ОАО «Пионер-Агро» Копыльского района (+ОАО «Мажа-Агро»), ОАО «Липникский» Дрогичинского района (+КУСП «Гутово») и др. Указанные организации не только обеспечили рост масштабов производства, но и восстановили платежеспособность, обеспечили

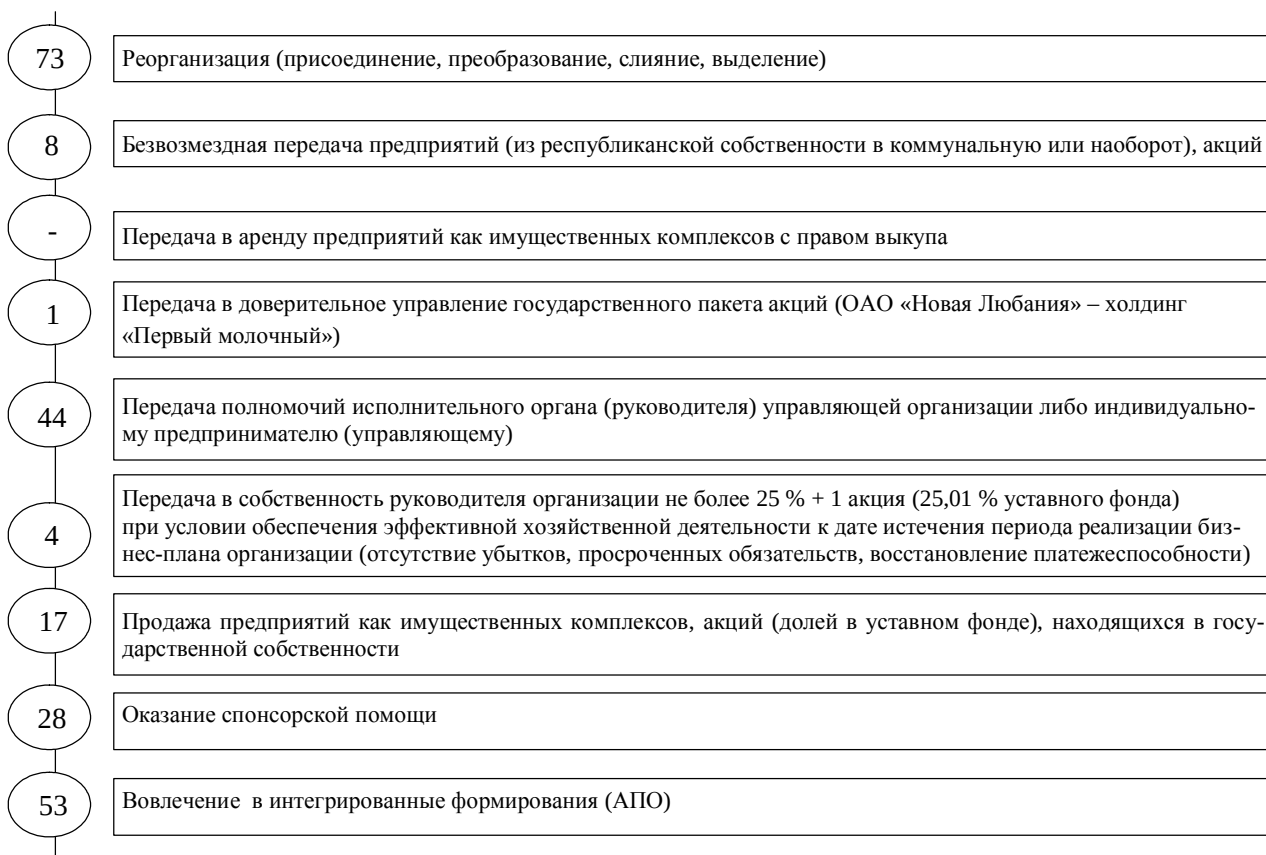


Рис. 2.2.1. Организационные меры по повышению эффективности управления убыточными, неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями в процедуре досудебного оздоровления на 01.06.2021 г.

рентабельность продаж свыше 10 %, что превышает сводный показатель эффективности выполнения Государственной программы развития аграрного бизнеса на 2016–2020 гг. Отсутствуют позитивные результаты интеграции должников с рядом перерабатывающих предприятий. Таким образом, эффективность использования данной модели реформирования убыточных, устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в условиях проведения финансовой реструктуризации зависит от обоснованного выбора организации-интегратора, его экономического положения, возможности осуществления эффективной управленческой и инвестиционной деятельности. Модель реорганизации путем выделения впервые применена на практике в Могилевском районе на примере ОАО «Могилевская райагропромтехника». Использование данной модели обусловлено тем, что инвестор оказался в сложном экономическом положении (экономическая несостоятельность), вести сельскохозяйственный бизнес был не в состоянии. Во исполнение решения Могилевского райисполкома от 23 апреля 2021 г. № 7-30 ОАО «Могилевская райагропромтехника» реорганизовано путем выделения из него открытого акционерного общества «СемБелАгро» с образованием 100 % доли собственности Могилевского района с последующим присоединением к ОАО «Тишовка».

Передача государственного пакета акций в доверительное управление. В ходе реализации Указа № 399 п. 1.5 в Минской области применен инструмент передачи государственного пакета акций ОАО «Новая Любания» Вилейского района в доверительное управление ОАО «Минский молочный завод № 1» – управляющая компания холдинга «Первый молочный».

За период доверительного управления холдингом выделено по состоянию на 01.09.2021 г. 4,7 млн руб. для приобретения запасных частей, техники, удобрений, ГСМ, кормов, ремонта животноводческих помещений и др. Это в определенной мере отразилось на результатах производственно-финансовой деятельности общества. В целом рассматриваемая модель реформирования в рамках проведения финансовой реструктуризации заслуживает внимания и предполагает дальнейшее совершенствование взаимодействия в цепи «участник – управляющая компания».

Передача полномочий исполнительного органа сельскохозяйственной организации (руководителя) управляющей организации (управляющему). Данная форма реформирования убыточных, неплатежеспособных организаций имеет достаточно широкое распространение на практике в контексте реализации рассматриваемых указов, регулирующих финансовое оздоровление. Несмотря на то что законодатель предусмотрел участие в качестве управляющего, наряду с коммерческими организациями, индивидуальных предпринимателей, практика показывает, что инициатива со стороны последних отсутствует. Нами были проведены исследования по совокупности объектов, составляющих 76 % репрезентативной группы, которые показали, что по состоянию на 01.01.2021 г. по данной группе организаций отмечается восстановление показателей платежеспособности. Однако параметры производства продукции животноводства неудовлетворительны, показатели доходности имеют отрицательное значение.

В ходе исследований выявлены лучшие и худшие управляющие организации по достигнутым показателям платежеспособности в 2020 г. (табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3. Топ-5 лучших и худших сельскохозяйственных организаций, передавших полномочия исполнительного органа управления (руководителя) другой коммерческой организации по показателям платежеспособности, 2020 г.

Организация и управляющая организация	Коэффициент			
	соотношения просроченных обязательств и среднемесячной выручки	текущей ликвидности	обеспеченности собственными оборотными средствами	обеспеченности финансовых обязательств активами
Лучшие сельскохозяйственные организации				
1. ОАО «Уваровичи-Элит», Буда-Кошелевский район – ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат»	0,17	4,41	0,77	0,70
2. КУПСП имени Маркова, Шарковщинский район – ОАО «Глубокский молочноконсервный комбинат»	0,45	4,10	0,76	0,23
3. КСУП «Светлый путь», Рогачевский район – ОАО «Гомельский мясокомбинат»	0,93	3,24	0,69	0,91
4. КУПСП «Верхнедвинский», Верхнедвинский район – ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод»	1,13	2,77	0,64	0,41
5. КСУП «Захарнич», Полоцкий район – ОАО «Полоцкий молочный комбинат»	1,45	3,08	0,68	0,24
Худшие сельскохозяйственные организации				
1. ОАО «Агро-Птичь», Петриковский район – ОАО «Калинковичский молочный комбинат»	11,22	1,03	0,03	0,88
2. ОАО «Люшницкий край», Борисовский район – УП «Борисовский КХП»	8,44	1,39	0,28	1,02
3. ОАО «Дрибин-Агро», Дрибинский район – ПТУП «Горецкий элеватор»	6,87	1,25	0,20	0,75
4. ОАО «Толочинский райагросервис», Толочинский район – ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат»	6,48	1,43	0,30	0,76
5. ОАО «Птицефабрика Городок», Городокский район – ОАО «Витебский мясокомбинат»	4,76	0,94	–0,06	0,48

Использование данной модели целесообразно на практике при устойчивом финансовом состоянии управляющих организаций.

Эффективность изменения договорных (контрактных) отношений с руководителем сельскохозяйственной организации путем передачи ему в собственность 25,01 % акций уставного фонда хозяйственного общества по результатам финансового оздоровления. Это одна из инновационных моделей дополнительной мотивации менеджмента организаций путем участия в собственности в условиях проведения финансовой и имущественной реструктуризации. Нами исследованы 4 объекта Брестской области,

которые работают с 2016 г. с использованием данного инструмента дополнительной мотивации в целях эффективного ведения аграрного бизнеса: ОАО «Коротичи», ОАО «Теребежов-Агро» Столинского района, ОАО «Будча» Ганцевичского района, ОАО «Коссово» Ивацевичского района. Динамика работы организаций с момента изменения договорных (контрактных) отношений представлена в таблице 2.2.4.

Примечательная особенность рассматриваемой модели управления заключается в том, что контракт с руководителем заключается на срок реализации бизнес-плана финансового оздоровления (не менее 5 лет). Данные, представленные в таблице 2.2.4, свидетельствуют,

Таблица 2.2.4. Показатели хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций в соответствии с п. 8 Указа № 253 (безвозмездная передача в собственность руководителю не более 25,01 % акций)

Показатели	Год	ОАО «Будча», Ганцевичский район	ОАО «Коссово», Ивацевичский район	ОАО «Коротичи», Столинский район	ОАО «Теребежов- Агро», Столинский район
Площадь сельхозугодий, га	2016	4 839	3 743	2 109	4 749
	2017	4 767	3 681	2 109	4 749
	2018	4 685	3 800	2 109	4 678
	2019	4 564	3 790	2 109	4 515
	2020	4 536	3 795	2 109	4 507
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2016	3 352	2 536	2 694	2 417
	2017	3 846	2 982	3 426	3 197
	2018	4 017	3 581	3 813	3 684
	2019	4 865	5 006	4 322	3 846
	2020	5 234	5 916	5 052	4 895
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 1 работника в год, тыс. руб.	2016	17,4	25,4	16,3	14,5
	2017	22	31,4	20,9	19,1
	2018	25,4	36,2	23	24,9
	2019	33,1	56,9	26,5	27,1
	2020	37,7	69,6	31,0	33,8
Рентабельность продаж, %	2016	0,3	2,1	5,7	-2,1
	2017	4,7	8,7	15,4	6
	2018	4,7	10,4	16,5	10,2
	2019	3,6	11,6	9,4	5,3
	2020	0,2	14,8	15,7	14,8
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	2016	1 775	3 069	1 827	1 810
	2017	1 497	4 328	1 383	1 294
	2018	1 573	3 896	1 146	991
	2019	2 010	3 174	883	1 023
	2020	1 884	2 361	1 517	952
В том числе просроченная, тыс. руб.	2016	540	1 313	329	180
	2017	591	752	499	918
	2018	490	768	403	652
	2019	464	534	171	206
	2020	212	245	201	102
Долгосрочные и краткосрочные кредиты, ссуды, займы, тыс. руб.	2016	4 613	869	2 302	1 821
	2017	4 344	678	2 526	1 798
	2018	4 029	371	2 430	1 826
	2019	3 525	343	2 347	1 779
	2020	3 467	332	2 154	1 710
В том числе просроченные, тыс. руб.	2016	24	–	283	75
	2017	10	–	–	5
	2018	3	–	–	–
	2019	–	–	–	–
	2020	–	–	–	–
Коэффициент соотношения общей суммы просроченных обязательств и среднемесячной выручки (K7)	2016	2,04	6,25	2,70	1,27
	2017	1,89	3,03	1,75	3,45
	2018	1,47	2,56	1,27	2,13
	2019	1,15	1,28	0,47	0,64
	2020	0,49	0,50	0,48	0,25

что в динамике по состоянию на 01.01.2021 г. анализируемые хозяйства обеспечили выход на безубыточную работу, восстановили показатели платежеспособности.

Продажа предприятий как имущественных комплексов, государственного пакета акций. За период реализации указов № 253 и 399 в рамках проведения финансовой реструктуризации и реформирования продано 17 предприятий как имущественных комплексов (табл. 2.2.5).

В рамках досудебного оздоровления рассматриваемое направление имущественной реструктуризации носит адресный характер с использованием следующих инструментов: снижение цены продажи, сохранение рабочих мест, размер инвестиций и др.

Оценка антикризисного управления: проблемы и пути решения. За период реализации Указа № 253 по состоянию на 01.06.2021 г. в отношении рассматриваемой группы организаций (111 ед.) произошли структурные изменения. Из общего числа организаций, находящихся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства), 24,3 % ликвидированы, 18,9 – находятся в стадии ликвидации (из которых 12,6 % проданы как имущественные комплексы), 26,1 – дело о банкротстве прекращено в связи с заключением мирового соглашения, 27,1 – включены в перечень досудебного оздоровления по Указу № 399, 1,8 – дело прекращено в связи с восстановлением коэффициентов, в 1,8 % организаций введена процедура санации. Среди организационных мер реабилитации сельскохозяйственных организаций в процедуре антикризисного управления выступают продажа предприятий как имущественных комплексов, заключение мирового соглашения, прекращение судом производства по делу об экономической несостоятельности в связи с изменившимися условиями финансовой реструктуризации и др. Антикризисное

управление не дало ожидаемых результатов. В отношении ряда должников в 2020 г. по истечении трехлетнего срока санации перед судами встал вопрос о целесообразности ее продления или о принятии решения о ликвидации данных организаций. Продление санации возможно лишь по ходатайству государственного органа или организации, согласованному с Советом Министров Республики Беларусь, и только при наличии экономического обоснования возможности восстановления платежеспособности.

Вместе с тем исследования показывают, что реализуемые в настоящее время планы санации, подготовленные управляющими и согласованные местными исполнительными органами, не являются экономически обоснованными, не включают инструменты и механизмы, предусмотренные Указом № 253. Несмотря на имеющиеся улучшения показателей у отдельных организаций, в целом планы санации не выполняются. Большинство должников не только не погашают долги в соответствии с графиками, но увеличивают их размер по результатам текущей деятельности.

Особую озабоченность органов управления вызывает рост задолженности санируемых сельскохозяйственных организаций по платежам, подлежащим перечислению одновременно с выплатой заработной платы, в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, что приводит к социальной незащищенности работников, которые теряют право на получение пенсионных и иных выплат с учетом фактически заработанных средств. Проблемным вопросом деятельности организаций остается ненадлежащее качество антикризисного управления: недостаточное количество профильных управляющих, низкий уровень квалификации имеющихся.

Таблица 2.2.5. Наименование организаций, проданных как имущественные комплексы в соответствии с указами № 253 и 399 на 01.06.2021 г.

Район	Сельскохозяйственная организация	Инвестор	Год
Брестская область			
Лунинецкий	КСУП «Межлесское»	К(Ф)Х «Новицких»	2018
Пинский	УП «Пинскдрев Агро»	ООО «СтисхоПинское»	2020
Столинский	КСУП «Рубельский»	К(Ф)Х «Опыт КАА»	2019
Гродненская область			
Дятловский	ГП «Вензовец»	ООО «РОДАНАГРОПОЛ»	2021
	ГП «Слава труду»		
Свислочский	УСП «Совхоз Порозовский»	СПК «Им. Деньщикова»	2021
Слонимский	ГП «Дружба»	ООО «РОДАНАГРОСЛОНИМСКИЙ»	2021
	ГП «Деревновский»	ООО «Органик лэнд»	2021
	СРУП «Победитель»		
	СРУП «Новодевятковичи»	ООО «Белагрия»	2020
	КСУП «Василевичи»		
Сморгонский	ОАО «Шутовичи-Агро»	ООО «НОУ-ТИЛЛ Органик»	2021
Минская область			
Борисовский	ОАО «Забашевичи»	Частное сельскохозяйственное унитарное предприятие «Бацькоўская Ніва»	2021
Молодечненский	ОАО «Полочаны» (государственный пакет акций)	ООО «Велес-Мит»	2021
	ОАО «Видевщина»	ООО «АФ Модуль»	2021
Слуцкий	КСУП «Слуцкий племптицезавод»	ОАО «Смолевичи Бройлер»	2017
Могилевская область			
Осиповичский	ОАО «Звездный-Агро»	ООО «Сельхозинвест»	2018
Итого	17	14	–

Заключение

В республике сложилась многовекторная организационно-правовая система поддержки сельскохозяйственных организаций. По состоянию на 01.06.2021 г. в процедуре финансового оздоровления с использованием механизмов досудебного оздоровления и антикризисного управления находится 441 сельскохозяйственная организация (на момент принятия Указа № 253 – 425 объектов, +3,7 %). В процентах к общей численности сельскохозяйственных организаций, находящихся в различных системах управления, это составляет 31 %.

Основными направлениями финансового оздоровления являются:

- реструктуризация задолженности по обязательствам перед бюджетом, банком и иными кредиторами;
- повышение эффективности управления сельскохозяйственными организациями на основе проведения имущественной реструктуризации.

Механизмами реформирования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в соответствии с подп. 3–9, п.11 Указа № 253 и пп. 1.5–1.6 Указа № 399 охвачено 162 объекта, или 36,7 % общей численности организаций, подлежащих финансовому оздоровлению. По состоянию на 01.06.2021 г. реорганизовано путем присоединения и выделения 73 объекта, безвозмездной передачи предприятий – 5, безвозмездной передачи государственного пакета акций – 3, передачи акций в доверительное управление коммерческим организациям – 1, передачи полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации по договору другой коммерческой организации – 44, передачи в собственность государственного пакета акций в размере не более 25,01 % уставного фонда руководителю за обеспечение эффективной реализации бизнес-плана финансового оздоровления – 4, продажи предприятий как имущественных комплексов (в том числе в ликвидационном производстве) – 17; оказание спонсорской помощи – 28.

По группе организаций, находящихся в досудебном оздоровлении, отмечается рост производства, выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг), наличие прибыли от текущей деятельности, восстановление показателей платежеспособности. Для этой группы организаций облисполкомам и райисполкомам необходимо на заседаниях комиссий по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства):

- продолжить реализацию бизнес-планов досудебного оздоровления и их мониторинг;
- организовать работу по реализации комплекса мероприятий, включающих повышение эффективности отрасли растениеводства и животноводства, совершенствование производственной и технологической дисциплины;
- проработать вопросы продолжения досудебного оздоровления через применение мер финансовой реструктуризации и повышения эффективности управления в соответствии с Указом № 399.

Для организаций, не имеющих перспектив развития, облисполкомам и райисполкомам следует актуализировать принятие решений об использовании механизма «управляемое банкротство», продаже пред-

приятий как имущественных комплексов инвесторам (в том числе в рамках союзной интеграции).

Анализ результатов реализации указов № 253, 399, 70 указывает на необходимость совершенствования критериев по формированию перечня неплатежеспособных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению, совершенствованию системы их управления, а также моделей и механизмов реформирования. В частности, предлагается использовать такой критерий, как отношение просроченной задолженности к среднемесячной выручке от реализации продукции, внести изменения и дополнения в принятые решения местных Советов депутатов по вопросам отчуждения государственного имущества (имущественных комплексов, акций) в контексте реализации Указа № 399 применительно к конкретным условиям.

Список использованных источников

1. Сельское хозяйство Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Республики Беларусь. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. – 179 с.
2. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь, 4 июля 2016 г., № 253 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
3. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь, 2 окт. 2018 г., № 399 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
4. О мерах по реализации Указа Президента от 4 июля 2016 г. № 253 : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 31 окт. 2016 г., № 889 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
5. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр., № 70 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
6. Бычков, Н. А. Совершенствование механизма реформирования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство : Агрономия. – 2021. – № 1. – С. 4–14.
7. Бычков, Н. Совершенствование механизма управления убыточными, неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями / Н. Бычков, В. Метлицкий, М. Нескребина // Аграр. экономика. – 2021. – № 1. – С. 44–52.
8. Бычков, Н. А. Витебский интеграционный «гамбит»: что дальше? / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство : Агрономия. – 2021. – № 3. – С. 10–17.
9. Бычков, Н. А. Витебский интеграционный «гамбит»: что дальше? / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство : Агрономия. – 2021. – № 5. – С. 102–108.
10. Бычков, Н. А. Совершенствование механизма реформирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков // Актуальные пробле-

мы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси : сб. науч. тр. по материалам XIII Междунар. науч.-практ. конф., 4–5 февр. 2021 г. : в 2 ч. / БГСХА ; редкол.: И. В. Шафранская (отв. ред.) [и др.]. – Горки, 2021. – Ч. 1. – С. 45–48.

11. Рекомендации по совершенствованию механизма государственного регулирования имущественных отношений в контексте устойчивого развития экономики убыточных, неплатежеспособных организаций в АПК / Н. А. Бычков [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – Гл. 2, § 2.1. – С. 31–37.

12. Теоретические положения и методологические подходы к формированию перспективных институциональных моделей имущественных отношений / Н. А. Бычков [и др.] // Направления совершенствования организационно-экономических отношений в агропродовольственной сфере Республики Беларусь: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. –

Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси», 2021. – Гл. 1, § 1.1. – С. 7–18.

13. Теоретико-методологические аспекты регулирования имущественных отношений / Н. А. Бычков [и др.] // Экономическое регулирование устойчивого развития аграрной отрасли Беларуси / А. П. Шпак [и др.] ; под ред. А. П. Шпака. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – С. 99–110.

14. Бычков, Н. А. Совершенствование механизма реформирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков // Современная аграрная экономика: наука и практика : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки : БГСХА, 2021. – С. 46–49.

15. Бычков, Н. А. Алгоритм передачи полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации либо индивидуальному предпринимателю / Н. А. Бычков // Актуальные проблемы устойчивого развития сельских территорий и кадрового обеспечения АПК : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 3–4 июня 2021 г. / БГАТУ ; редкол.: Н. Н. Романюк [и др.]. – Минск, 2021. – С. 192–195.

§ 2.3. Особенности, подходы, инструменты формирования затрат при производстве сельскохозяйственной продукции

Достижение финансовой устойчивости сельскохозяйственных товаропроизводителей определяется повышением результативности их деятельности на основании эффективного использования материальных, трудовых, земельных и других ресурсов, оцененное через затраты. Правомерно отметить, что во временном лаге существенное влияние на потенциальный уровень затрат оказывают правовая и организационно-экономическая среда, аграрная политика в части поддержки товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции. Вместе с тем практика применения отдельных инструментов макроэкономического регулирования с учетом их многовариантности, возможность индивидуального подхода к учету и распределению затрат формируют фактический их уровень в разрезе отдельных видов продукции сельского хозяйства. В данной связи особую актуальность приобретает исследование по изучению особенностей, подходов, инструментов формирования затрат.

Фактический уровень затрат при производстве сельскохозяйственной продукции определяется природно-климатическим и организационно-экономическим потенциалом субъекта хозяйствования (внутренние факторы), формируется на уровне отдельного товаропроизводителя. Крайне важно с позиции достаточного ресурсного обеспечения и эффективной оборачиваемости финансовых средств достигнуть ситуации, при которой фактический уровень затрат был бы максимально приближен к потенциальному (планируемому), который предопределяется множеством внешних факторов: конъюнктура рынков минеральных удобрений, семян, средств защиты растений и др.; уровень государственной поддержки; развитость логистической

инфраструктуры и др. В производственно-хозяйственном цикле уровень затрат оказывает первоочередное влияние на конкурентоспособность продукции, уровень инвестиций и возможность реализации инновационных проектов [5, 21].

Проведенные исследования позволили представить *схему цикличности взаимосвязи внешних и внутрихозяйственных факторов, затрат производителя и конкурентоспособности организации*, научная новизна которой состоит в конкретизации факторов внешней и внутренней среды, от которых зависит уровень материально-денежных затрат; в определении направлений трансформации затрат в условиях развития цифровой экономики с учетом их влияния на хозяйственную деятельность. В частности, нами разграничены группы факторов: внешние (объективные факторы не зависят от предприятия) и внутренние (характеризующиеся в большинстве случаев производственно-экономическим потенциалом товаропроизводителя) (рис. 2.3.1).

Дальнейшая трансформация инструментов формирования затрат в сельском хозяйстве на уровне отдельного товаропроизводителя обуславливается следующими направлениями: освоение цифровых решений в сельском хозяйстве; адаптация передового опыта стран ЕАЭС и западных стран к условиям Республики Беларусь; обоснование эффективных инструментов учетной политики [3, 9].

Так, нельзя не отметить влияние процессов цифровизации на уровень затрат и возможность управления ими, поскольку неэффективность информационной среды в АПК приводит к росту транзакционных расходов производства, что отражается на уровне финансовой устойчивости и негативно сказывается