

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ, КООПЕРАТИВНО-ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ, СЛОЖИВШЕЙСЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В АПК

### § 2.1. Оценка эффективности организационно-экономических мер, моделей управления убыточными, неплатежеспособными организациями, проблемы и пути их решения

Организация агропромышленного производства в современных условиях предполагает укрепление экономики убыточных, устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций с использованием широкого круга инструментов государственного регулирования имущественных отношений, недопущения негативных социальных последствий, обеспечения единой государственной политики в области поддержки сельскохозяйственных производителей, привлечения инвестиций.

Реализация положений Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 253), Указа Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 399) и других решений Главы государства позволит определить пути совершенствования механизма государственного регулирования имущественных отношений в контексте устойчивого развития экономики убыточных, устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, на начало 2019 г. в республике функционировало 1389 сельскохозяйственных организаций различных форм хозяйствования (в том числе в системе управления Минсельхозпрода – 988 объектов). Их кредиторская задолженность составила 7489,5 млн руб. (+112,2 % к уровню 2017 г.), в том числе просроченная – 2778,3 млн руб. (+121,9 %). Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общей ее сумме увеличился за последние три года с 34,5 до 37,1 %. Задолженность по кредитам и займам возросла с 5453,6 до 5478,2 млн руб., в том числе просроченная – с 544,9 до 553,0 млн руб. Удельный вес убыточных сельскохозяйственных организаций за последние два года (2017–2018 гг.) в общей численности сельскохозяйственных организаций вырос с 15,7 до 17,1 %. Рентабельность реализованной продукции и продаж упала практически в два раза [20]. На начало 2019 г. кредиторская задолженность и задолженность по кредитам и займам превысили выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг сельскохозяйственных организаций на 1219,9 млн руб.

Исследования, проведенные по группе организаций, находящихся в системе управления Минсельхозпрода, за период 2016–2018 гг. свидетельствуют об определенных изменениях их финансового состояния. Так, отмечались

неустойчивый характер роста рентабельности продаж – с 2,4 до 3,6 %, снижение численности убыточных организаций по конечному финансовому результату на 44,5 %. Задолженность по долгосрочным кредитам и займам, в том числе просроченная, снизилась на 4,5 %. При росте задолженности по краткосрочным кредитам и займам на 15,1 % просроченная задолженность по ним снизилась практически в два раза. Вместе с тем отмечается рост кредиторской задолженности более чем на 20 %, в том числе просроченной – на 25,9 %. Динамика изменения численности сельскохозяйственных организаций, приобретающих и имеющих устойчивую неплатежеспособность, представлена в таблице 2.1.1.

Данные таблицы свидетельствуют об изменении количества организаций, где неплатежеспособность *приобретает устойчивый характер* (–81 ед. в 2017 г. к 2016 г., +34 ед. в 2018 г. к 2017 г.). Отмечается рост организаций, где неплатежеспособность *имеет устойчивый характер*, на 42,1 %. Вместе с тем использование рассматриваемых показателей в качестве оснований для формирования перечня организаций, подлежащих финансовому оздоровлению, на наш взгляд, недостаточно [5]. Более объективно о финансовом состоянии организаций свидетельствует показатель соотношения выручки от реализации продукции и просроченных обязательств.

Таблица 2.1.1. Динамика изменения численности  
сельскохозяйственных организаций системы управления  
Минсельхозпрода, где неплатежеспособность  
приобретает и имеет устойчивый характер

| Показатели                                                                                                                                                              | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Количество организаций, где неплатежеспособность <i>приобретает устойчивый характер</i> ( $K_1, K_2$ одновременно имеют значение менее нормативного и $K_3 \leq 0,85$ ) | 466     | 385     | 419     |
| Количество организаций, где неплатежеспособность <i>имеет устойчивый характер</i> ( $K_1, K_2$ одновременно имеют значение менее нормативного и $K_3 > 1$ )             | 19      | 19      | 27      |

Примечания. 1. Расчеты проведены по методологии в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования».

2.  $K_1$  – коэффициент текущей ликвидности,  $K_2$  – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами,  $K_3$  – коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

Динамика изменения данного показателя по совокупности сельскохозяйственных организаций, находящихся в системе управления Минсельхозпрода, представлена в таблице 2.1.2.

Расчеты показывают, что все организации можно разделить на три группы: к первой (от 0,01 до 0,3, или 579 объектов) следует отнести организации, которые находятся в сложном экономическом положении и имеют риск экономической несостоятельности (банкротства), ко второй (от 0,3 до 0,9, или 171 объект) – организации, у которых вероятность банкротства отсутствует, к третьей группе (от 0,9 до 15 и более, или 218 объектов, включая организации, где нет просроченных обязательств) – финансово устойчивые организации.

В последние годы в республике создана многолетняя система поддержки убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, которая позволяет надлежащим образом проводить финансовую и имущественную реструктуризацию в целях эффективного ведения производства (рис. 2.1.1).

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 18 декабря 2018 г. № 913 «Об утверждении Положения о порядке формирования перечней неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению» (далее – постановление № 913) утвержден порядок формирования перечня сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению в контексте Указа № 399 (далее – перечень). В перечень могут включаться сельскохозяйственные организации, у которых на 1 октября 2018 г., а в последующие годы на 1 января соответствующего года неплатежеспособность приобретает или имеет устойчивый характер. Следует отметить, что действие Указа № 399 не ограничено во времени и пространстве. Теперь перечень хозяйств, подлежащих оздоровлению по результатам за предыдущий год, может актуализироваться по состоянию до 1 июля либо до 1 ноября текущего года исходя из характеристики платежеспособности. Повторное включение

Таблица 2.1.2. Группировка сельскохозяйственных организаций по коэффициенту соотношения среднемесячной выручки и общей суммы просроченных обязательств

| Значение коэффициента         | Год  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 0,01–0,1                      | 188  | 279  | 213  | 295  |
| 0,1–0,2                       | 231  | 237  | 202  | 182  |
| 0,2–0,3                       | 119  | 109  | 121  | 102  |
| 0,3–0,4                       | 85   | 60   | 56   | 56   |
| 0,4–0,5                       | 56   | 45   | 45   | 40   |
| 0,5–0,6                       | 36   | 26   | 34   | 24   |
| 0,6–0,7                       | 32   | 21   | 29   | 15   |
| 0,7–0,8                       | 30   | 16   | 16   | 18   |
| 0,8–0,9                       | 23   | 16   | 17   | 18   |
| 0,9–1                         | 15   | 13   | 12   | 12   |
| 1–3                           | 114  | 89   | 75   | 77   |
| 3–6                           | 35   | 23   | 39   | 24   |
| 6–10                          | 17   | 15   | 16   | 17   |
| 10–15                         | 4    | 2    | 5    | 5    |
| 15 и более                    | 8    | 17   | 23   | 30   |
| Нет просроченных обязательств | 51   | 56   | 51   | 53   |

сельскохозяйственных организаций в перечень не допускается.

Для целей получения государственной поддержки организация, включенная в перечень, разрабатывает бизнес-план финансового оздоровления **на девять лет** и должна соблюдать исполнение текущих обязательств и обязательств по погашению задолженности в полном объеме.

Разработка бизнес-плана осуществляется с учетом выбранных кредиторами механизмов реструктуризации задолженности:

- увеличение уставного фонда общества в пределах суммы образовавшейся задолженности с передачей акций кредитору;
- предоставление отсрочки на три года с последующей рассрочкой на пять лет;
- эмиссии местными органами облигаций с последующей их продажей банкам, ОАО «Банк развития Республики Беларусь» (далее – Банк развития) для целей приобретения активов на сумму задолженности либо передачи указанных активов в ОАО «Агентство по управлению активами» (далее – Агентство) [15].

Исследования показывают, что принятые критерии формирования перечня организаций для целей досудебного оздоровления и антикризисного управления в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 (ред. от 22.01.2019 г.) «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования» [13] (далее – постановление № 1672) не обеспечивают надлежащего принятия мер по эффективному их управлению. Дело в том, что технологический цикл производства сельскохозяйственной продукции, к примеру, выращивание и откорм крупного рогатого скота составляет не менее 1,5 года, а следовательно, установленные квартальные параметры оценки финансового состояния организаций не позволяют в достаточной степени судить о платежеспособности. Считаем более правильным использовать показатель соотношения среднемесячной выручки от реализации продукции и просроченных обязательств. Необходимо перейти от использования системы коэффициентов платежеспособности к принципу оплаты просроченных обязательств.

В соответствии с Указом № 253 [14] на основании установленных критериев финансовому оздоровлению и совершенствованию системы управления в АПК Республики Беларусь подлежит 425 сельскохозяйственных организаций, в том числе в процедуре досудебного оздоровления – 323 организации, антикризисного управления – 102 организации.

В связи с изменением механизма финансовой реструктуризации в контексте Указа № 399 [16] решениями областных исполнительных комитетов сформирован перечень организаций, подлежащих досудебному оздоровлению, общей численностью 279 объектов (в том числе по Брестской области – 25 организаций, Витебской – 75, Гомельской – 48, Гродненской – 28, Минской – 79, Могилевской – 24 организации), из которых 166 выведено из перечня организаций для целей оздоровления в соответствии с Указом № 253 и 113 объектов –

## Правовое обеспечение реформирования и финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций

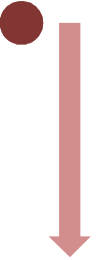
- 
- *Указ Президента Республики Беларусь от 14 июля 2014 г. № 348*  
«О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 16 октября 2018 г. № 407*  
«О поддержке организаций агропромышленного комплекса»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253*  
«О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 14 июля 2016 г. № 268*  
«О создании и деятельности ОАО «Агентство по управлению активами»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 25 августа 2016 г. № 320*  
«О развитии сельскохозяйственного производства Витебской области»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2016 г. № 496*  
«О мерах по финансовому оздоровлению юридических лиц – участников холдинга «Мясомолпром»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 9 марта 2017 г. № 73*  
«О вопросах зерноперерабатывающих организаций Брестской области»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 27 апреля 2017 г. № 135*  
«О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 27 апреля 2017 г. № 136*  
«О вопросах организаций агропромышленного комплекса Гродненской области»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 5 мая 2017 г. № 147*  
«Об организациях агропромышленного комплекса Могилевской области»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 8 августа 2017 г. № 280*  
«О мерах по финансовому оздоровлению организаций агропромышленного комплекса»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399*  
«О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций»
  - *Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 июня 2019 г. № 376*  
«О закреплении отдельных сельскохозяйственных организаций»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 2 сентября 2019 г. № 323*  
«Об изменении Указа Президента Республики Беларусь»
  - *Указ Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 г. № 342*  
«О финансировании завершения строительства молочнотоварных ферм»

Рис. 2.1.1.1. Перечень нормативных актов по проведению имущественной и финансовой реструктуризации

это вновь введенные организации. На условиях проведения финансового оздоровления и применения механизмов реформирования в соответствии с Указом № 253 по состоянию на 1 ноября 2019 г. работает 114 объектов. Таким образом, в рамках досудебного оздоровления в соответствии с принятыми указами № 253 и № 399 находится 393 объекта, или около 30 % общей численности сельскохозяйственных организаций, находящихся в различных системах управления (табл. 2.1.3).

С даты включения неплатежеспособной сельскохозяйственной организации в перечень приостанавливается начисление процентов, пеней (штрафов) по всем видам задолженности (за исключением задолженности, возникшей после включения такой организации в перечень, а также процентов, начисляемых Агентством, банками и Банком развития). При этом процентная ставка за пользование кредитами, выданными неплатежеспособным сельскохозяйственным организациям банками и Банком развития, может быть снижена до 1,5 % годовых в соответствии с заключенными дополнительными соглашениями к кредитным договорам.

В рамках реализации Указа № 253 в Агентство передано 2879 кредитных дел по 231 неплатежеспособной сельскохозяйственной организации от ОАО «Белагропромбанк», ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Банк развития

Республики Беларусь» на общую сумму 772,4 млн руб. По кредитной задолженности, переданной в Агентство, предоставлена отсрочка погашения основного долга сроком на три года с последующей его рассрочкой на срок до пяти лет.

В целом по состоянию на 01.10.2019 г. в контексте принятых указов сумма реструктуризированной задолженности составляет 2,2 млрд руб., в том числе по схеме три года отсрочки + пять лет рассрочки – 77 % (табл. 2.1.4).

В процедуре *досудебного оздоровления* в качестве дополнительных организационно-экономических мер повышения эффективности работы организаций использован ряд инструментов, предусмотренных указами № 253 и № 399 (табл. 2.1.5).

Наряду с этим 33 сельскохозяйственным организациям, находящимся в перечне по оздоровлению, предоставлены целевые бюджетные займы на завершение строительства МТФ в соответствии с Указом № 342 [17]. Вместе с тем обращает на себя внимание отсутствие на практике использования механизмов совершенствования управления и функционирования сельскохозяйственных организаций путем сдачи предприятий в аренду с последующим правом выкупа (п. 3 Указа № 253, п. 1.5 Указа № 399), передачи юридическим лицам,

Таблица 2.1.3. Анализ численности сельскохозяйственных организаций, находящихся в досудебном оздоровлении

| Область     | Указ<br>№ 253 – всего,<br>ед. | Реорганизовано<br>на 01.11.2019 г.,<br>ед. | Находятся в оздо-<br>ровлении с учетом<br>трансформации в<br>Указ № 399, ед. | Указ № 399 (с учетом трансформации Указа № 253)   |       |                                              |                                   |                                      |                                                           |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|             |                               |                                            |                                                                              | № и дата<br>решений<br>облисполкомов              | Всего | В том числе                                  |                                   | Всего в досудеб-<br>ном оздоровлении | В том числе<br>реорганизовано<br>на 01.11.2019 г.,<br>ед. |
|             |                               |                                            |                                                                              |                                                   |       | переведено из<br>перечня Указа<br>№ 253, ед. | вновь<br>введенные<br>организации |                                      |                                                           |
| 1           | 2                             | 3                                          | 4<br>(2–3)                                                                   | 5                                                 | 6     | 7<br>(из гр. 4)                              | 8                                 | 9<br>(6+(4–7))                       | 10                                                        |
| Брестская   | 31                            | 5                                          | 26                                                                           | № 191 от 28.03.2019 г.,<br>№ 636 от 31.10.2019 г. | 25    | 13                                           | 12                                | 38                                   | 4                                                         |
| Витебская   | 92                            | 24                                         | 68                                                                           | № 176 от 05.04.2019 г.,<br>№ 558 от 30.10.2019 г. | 75    | 51                                           | 24                                | 92                                   | –                                                         |
| Гомельская  | 41                            | 3                                          | 38                                                                           | № 259 от 03.04.2019 г.                            | 48    | 15                                           | 33                                | 71                                   | –                                                         |
| Гродненская | 23                            | 1                                          | 22                                                                           | № 207 от 05.04.2019 г.                            | 28    | 18                                           | 10                                | 32                                   | –                                                         |
| Минская     | 110                           | 9                                          | 101                                                                          | № 244 от 03.04.2019 г.,<br>№ 844 от 31.10.2019 г. | 79    | 54                                           | 25                                | 126                                  | –                                                         |
| Могилевская | 26                            | 1                                          | 25                                                                           | № 15-7 от 02.04.2019 г.                           | 24    | 15                                           | 9                                 | 34                                   | 1                                                         |
| Итого       | 323                           | 43                                         | 280                                                                          | –                                                 | 279   | 166                                          | 113                               | 393                                  | 5                                                         |

Таблица 2.1.4. Размер реструктуризированной задолженности в контексте Указа № 399

| Область      | Сумма реструктуризированной задолженности, тыс. руб. |                                                                                          |
|--------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | всего                                                | из нее отсрочка погашения задолженности на три года с последующей рассрочкой на пять лет |
| Брестская    | 89 809                                               | 87 747                                                                                   |
| Витебская    | 432 850                                              | 331 953                                                                                  |
| Гомельская   | 609 872                                              | 563 674                                                                                  |
| Гродненская  | 210 143                                              | 210 143                                                                                  |
| Минская      | 621 604                                              | 384 220                                                                                  |
| Могилевская  | 223 087                                              | 220 583                                                                                  |
| <b>Итого</b> | <b>2 187 365</b>                                     | <b>1 798 320</b>                                                                         |

индивидуальным предпринимателям в доверительное управление государственного пакета акций с последующим правом выкупа (п. 4 Указа № 253, п. 1.5 Указа № 399). Реализация данных моделей управления, очевидно, сдерживается отсутствием надлежащей идеологии областных исполнительных комитетов, а также необходимостью совершенствования методологии осуществления этих процессов на практике в соответствии с утвержденными положениями, инструкциями.

Результаты деятельности организаций в рамках досудебного оздоровления свидетельствуют, что в рассматриваемой группе (более 1,5 млн га сельскохозяйственных угодий) в 2017 г. по сравнению с 2016 г. отмечался рост производственно-экономических параметров деятельности организаций, в 2018 г. – их снижение, что обусловлено главным образом негативным воздействием природно-климатических условий.

Отношение суммы кредиторской задолженности и задолженности по кредитам и займам к выручке от реализации продукции (финансовая нагрузка на предприятие) остается высокой. Результаты за 2018 г. выявили зависимость: чем выше финансовая нагрузка предприятия, тем ниже показатели деятельности, и наоборот. По группе предприятий с коэффициентом финансовой нагрузки 9,25 практически в два раза ниже показатели производственно-экономической деятельности, чем в организациях со средним значением коэффициента финансовой нагрузки 0,73. Ухудшился показатель соотношения выручки от реализации продукции и общей суммы просроченных обязательств.

**Справочно.** По данным комитетов по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов, оценка платежеспособности 244 сельскохозяйственных организаций на 1 октября 2019 г. в сравнении с датой включения в перечень по Указу № 399 (на 1 мая 2019 г.) следующая: восстановили платежеспособность 92 организации; улучшили коэффициенты платежеспособности 100 организаций; не изменили платежеспособность 47 организаций; ухудшили коэффициенты платежеспособности 5 организаций.

Анализ показывает, что восстановление платежеспособности в рамках реализации Указа № 399 по объектам, перешедшим из Указа № 253, произошло автоматически в связи с изменением порядка учета отсрочки (рассрочки) краткосрочных обязательств и отражением

Таблица 2.1.5. Анализ использования дополнительных мер, механизмов совершенствования управления сельскохозяйственными организациями по состоянию на 1 ноября 2019 г.

| Область      | Примененные дополнительные организационно-экономические меры, механизмы по совершенствованию системы управления, привлечения эффективного собственника (управляющего) |                        |                   |             |                       |                            |                                     |                   |                                                                                                |           | Передача в собственность руководителем организации эмитированных акций (изменение контрактных отношений) | Закреплено за руководителями республиканских органов, организаций [16] |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|              | Реорганизовано путем присоединения                                                                                                                                    | Безвозмездная передача |                   | Продажа     |                       | Сдача в аренду предприятия | Передано в доверительное управление |                   | Передача полномочий исполнительного органа организации управляющей организацией (управляющему) |           |                                                                                                          |                                                                        |
|              |                                                                                                                                                                       | предприятия            | акций государства | предприятия | акций государства     |                            | предприятия                         | акций государства |                                                                                                |           |                                                                                                          |                                                                        |
| Брестская    | 9                                                                                                                                                                     | —                      | —                 | —           | 13 <sup>1</sup>       | —                          | —                                   | —                 | —                                                                                              | 4         | 2                                                                                                        |                                                                        |
| Витебская    | 24                                                                                                                                                                    | —                      | —                 | —           | —                     | —                          | —                                   | —                 | 17                                                                                             | —         | 2                                                                                                        |                                                                        |
| Гомельская   | 3                                                                                                                                                                     | —                      | —                 | —           | 8 <sup>1</sup>        | —                          | —                                   | —                 | 12                                                                                             | 9         | 10                                                                                                       |                                                                        |
| Гродненская  | 1                                                                                                                                                                     | —                      | —                 | —           | —                     | —                          | —                                   | —                 | —                                                                                              | —         | 1                                                                                                        |                                                                        |
| Минская      | 9                                                                                                                                                                     | 3                      | 3                 | 1           | —                     | —                          | —                                   | —                 | —                                                                                              | —         | 12                                                                                                       |                                                                        |
| Могилевская  | 2                                                                                                                                                                     | 2                      | —                 | —           | —                     | —                          | —                                   | —                 | —                                                                                              | —         | 1                                                                                                        |                                                                        |
| <b>Итого</b> | <b>48</b>                                                                                                                                                             | <b>5</b>               | <b>3</b>          | <b>1</b>    | <b>21<sup>1</sup></b> | <b>—</b>                   | <b>—</b>                            | <b>—</b>          | <b>29</b>                                                                                      | <b>13</b> | <b>28</b>                                                                                                |                                                                        |

<sup>1</sup> Предложения размещены на сайтах облисполкомов.

их по статье «Прочие долгосрочные активы» (строка 560 баланса). На практике это привело к искажению экономической ситуации применительно к конкретным условиям с целью принятия необходимых управленческих решений. К примеру, об этом свидетельствуют показатели КСУП «Русь-Агро» Дятловского района Гродненской области (табл. 2.1.6).

Согласно утвержденному перечню неплатежеспособных организаций в Гродненской области, КСУП «Русь-Агро» в соответствии с постановлением № 376 закреплено за концерном «Белнефтехим» в лице РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт». Рассматриваемый объект с позиции спонсорства функционирует более двух лет. К сожалению, результата пока нет. Практика показывает, что мало оказать помощь, необходима адекватная система управления и ответственности.

Разработанное технико-экономическое обоснование эффективных моделей оздоровления КСУП «Русь-Агро» с участием РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт» в рамках действия Указа № 399 (справка об использовании результатов научных исследований РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт» от 04.07.2019 г. № 3493 и справка КСУП «Русь-Агро» от 05.07.2019 г. № 01-14/1165) позволило установить, что создание непрофильного сельскохозяйственного актива путем присоединения отрицательно скажется на финансовых потоках РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт», прогнозируется нехватка около 5–9 млн руб. в год, которые будут компенсироваться краткосрочными кредитами, что (с учетом платности источника) приведет к большим финансовым рискам, возникновению сложного финансового положения предприятия, потребность в кредитах возрастет в 2,5 раза. В прогнозируемом периоде (2019–2027 гг.) все показатели оценки платежеспособности и финансовой устойчивости сводного совокупного баланса существенно ухудшатся (значение коэффициента текущей ликвидности снизится до 0,86; значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами примет отрицательные значения (–0,2), что означает, что у предприятия все оборотные средства будут заемными).

Предпочтительнее выглядит вариант передачи полномочий исполнительного органа (директора сельскохозяйственного унитарного предприятия) по договору управляющей организации (РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт»). Данный вариант не изменяет права собственности на имущественный комплекс КСУП «Русь-Агро» и не оказывает негативного влияния на структуру баланса управляющей организации РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт». Последнее будет выступать не только спонсором, но и предприятием-инвестором, которое оказывает необходимую поддержку на пополнение оборотных средств, покрытие убытков и просроченных обязательств. Передача функций управления РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт» позволит усовершенствовать систему управления, структуру производства и инвестиций, оптимизировать численный состав персонала, состав основных средств, установить развитие приоритетных отраслей и выбор каналов реализации продукции.

Таблица 2.1.6. Основные показатели деятельности КСУП «Русь-Агро»

| Показатели                                                                 | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 1-е полугодие 2019 г. |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Общая площадь сельскохозяйственных угодий, га                              | 7 639   | 7 642   | 7 625   | 7 625                 |
| Среднесписочная численность работников, чел.                               | 410     | 400     | 400     | 400                   |
| Рентабельность продаж, %                                                   | 0,3     | -8,5    | -9,9    | -28,5                 |
| Прибыль (убыток) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 19      | -556    | -621    | -560                  |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                                  | 129     | 21      | 3       | -364                  |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб.                                      | 6 615   | 7 793   | 8 389   | 10 773                |
| В том числе просроченная                                                   | 3 045   | 4 633   | 5 484   | 7 420                 |
| Коэффициент текущей ликвидности                                            | 1,16    | 1,00    | 1,00    | 2,93                  |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами              | 0,14    | 0       | 0       | 0,66                  |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами                | 0,52    | 0,53    | 0,54    | 0,58                  |

По расчетам специалистов, по данному варианту с 2022 г. прогнозируется рентабельная работа сельхозпредприятия, в соответствии с расчетами за 9 лет ожидается получение до 3,5 млн руб. прибыли. Потоки денежных средств по предприятию с учетом спонсорской помощи РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт» имеют положительный характер на протяжении всего прогнозного периода.

В целом за 2019–2022 гг. размер инвестиций в развитие сельскохозяйственного производства составит 19,1 млн руб. Такой значительный отток финансовых средств негативно скажется на финансовых потоках управляющей организации. Применительно к конкретным условиям решение данной проблемы может быть осуществлено по следующим направлениям:

1. Отнесение всех объемов финансовых средств (включая погашение обязательств, убытков, пополнение оборотных средств, а не только направленных на финансирование приобретения основных средств), направленных управляющей организацией на развитие КСУП «Русь-Агро», на срок до 8 лет (в соответствии с бизнес-планом оздоровления) к льготированной части прибыли, при исчислении налога на прибыль.

2. Исключение повышающего коэффициента к ставкам налога на землю и недвижимость (применение коэффициента, равного 1) на срок до 8 лет.

3. Передача непроизводственных активов (квартир, домов, детских садов и др.), в том числе неиспользуемых, в коммунальную собственность.

4. Оптимизация структуры производства и управления.

Расчеты показывают, что предоставление налоговых льгот позволит РДУП «Белоруснефть-Гроднооблнефтепродукт» участвовать в оздоровлении КСУП «Русь-Агро» без риска потери собственной платежеспособности.

В соответствии с Указом № 399 и на основании решения Брестского облисполкома от 28 марта 2019 г. № 191 «О перечне неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций» закрытое акционерное общество «Щара-Агро» Барановичского района (далее – ЗАО «Щара-Агро») включено в перечень организаций, подлежащих финансовому оздоровлению. По критериям, установленным постановлением № 913, ЗАО «Щара-Агро» относится к группе организаций, у которых неплатежеспособность приобретает устойчивый характер. Механизм финансовой реструктуризации – предоставление отсрочки на три года и отсрочки на пять лет. В соответствии

с установленными рекомендациями решением Брестского облисполкома от 28 марта 2019 г. № 190 согласован бизнес-план по финансовому оздоровлению организации на период 2019–2028 гг.

По результатам исследований (*справки ЗАО «Щара-Агро» об использовании разработок от 28.06.2019 г. № 552 и от 18.10.2019 г. № 873*) установлено следующее:

- в целях упорядочения системы управления хозяйственным обществом целесообразно органу, осуществляющему владельческий надзор совместно с органами управления хозяйственным обществом, с привлечением компетентных специалистов установить реальную численность акционеров – физических лиц, размер уставного фонда, обоснованность выделения привилегированных акций и их размещения, рассмотреть вопрос трансформации в открытое общество с участием государства для привлечения инвестиций;

- ЗАО «Щара-Агро» находится в крайне сложном финансовом состоянии, включено в перечень неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению в рамках реализации Указа № 399, выручка от реализации продукции направляется на текущие платежи (выплата заработной платы, оплата изготовления комбикорма, энергоресурсов и топлива, оплата лизинговых платежей ОАО «Пром-агролизинг»). Собственных оборотных средств общества недостаточно для проведения реконструкции имеющихся животноводческих помещений, обновления машинно-тракторного парка. Высокая долговая нагрузка в виде существенных сумм просроченных процентов по кредитам банков негативно влияет на динамическое развитие предприятия. Длительный период действия высоких процентных ставок по кредитам привел к «вымыванию» оборотных средств. Отношение суммы кредиторской задолженности и задолженности по кредитам и займам к выручке от реализации продукции за 2018 г. составило 2,8;

- разработанный бизнес-план развития организации до 2028 г. в рамках Указа № 399 предусматривает применение механизма реструктуризации задолженности по кредитам и просроченным процентам банкам путем предоставления отсрочки на три года с последующей рассрочкой на пять лет, при этом реструктуризация задолженности по лизинговым обязательствам не предусмотрена. В то же время разработка дополнительных механизмов финансового оздоровления организаций путем списания просроченных процентов перед

ОАО «Белагропромбанк» в сумме 1,5 млн руб., уменьшения банками процентных ставок за пользование кредитами до 1,5 %, предоставления реструктуризации задолженности по лизинговым обязательствам на три года с последующей рассрочкой на пять лет позволит организации высвободившиеся финансовые ресурсы направлять на восстановление основных и оборотных фондов, в том числе на обновление машинно-тракторного парка, реконструкцию имеющихся животноводческих помещений, обновление основного стада, обеспечение технологического производства сельхозпродукции;

- в целях повышения эффективности управления хозяйственным обществом Барановичским районным исполнительным комитетом могут быть использованы инструменты, отраженные в пп. 1.5, 1.6 Указа № 399;

- **в растениеводстве** следует скорректировать структуру посевных площадей озимых культур. Вместо яровых зерновых произвести посев 80 га озимой ржи и 20 га озимого ячменя. Овощные культуры – столовую свеклу на площади 20 га, морковь – 10 га и картофеля – 25 га разместить на осушенных землях, мелиоративных системах с двусторонним регулированием воды и с орошением при необходимости. На площади 200 га осушенных пахотных земель и 237 га луговых произвести посев и подсев многолетних бобово-злаковых трав путем поверхностного (ускоренного) залужения с минимальной обработкой почвы. Такую корректировку целесообразно продолжать в течение последующих лет выполнения бизнес-плана финансового оздоровления с учетом погодных условий. Это позволит увеличить площади под кормовыми культурами, клеверами, люцерной и другими белковыми культурами, злаковыми травами интенсивного типа. Стабилизируется производство овощей, картофеля с учетом имеющихся в хозяйстве овощехранилища и картофелехранилища, а также производство кормов;

- **в животноводстве** целесообразно выполнить следующие первоочередные мероприятия:

- для сохранения и улучшения качества заготовленных травяных кормов, кроме соблюдения технологических требований заготовки, необходимо создать оптимальные условия для их хранения;

- требует повышенного внимания и сложившаяся ситуация с техническим обеспечением отрасли. Необходимо более тщательно выстроить систему комплексной механизации животноводства, начиная с создания прочной кормовой базы не только в количественном, но, прежде всего, в качественном отношении;

- особое внимание следует уделить нормам ввода концентрированных кормов с целью предотвращения ацидозов у коров (не более 400 г/л молока в период раздоя и не более 250–300 г/л молока в основной период лактации);

- усилить контроль и проработать вопросы улучшения качества и товарности молока сортов экстрара и вышших, которые напрямую влияют на положительную финансово-экономическую составляющую предприятия;

- обеспечить строгое соблюдение действующих в республике ветеринарно-санитарных правил для молочнотоварных ферм, предусмотреть постоянное наличие

необходимых ветеринарных препаратов и оборудования. Строго следить за санитарным состоянием животноводческих помещений, еженедельно проводить санитарные дни;

- в целях контроля за биохимическим состоянием крови у животных проводить ежемесячное исследование крови всех половозрастных групп;

- с целью повышения качества выполнения поставленных задач ввести материальное стимулирование для специалистов и работников, занятых процессом воспроизводства крупного рогатого скота и получением молока сорта экстрара.

В целом анализ эффективности моделей и механизмов управления неплатежеспособными организациями в процедуре досудебного оздоровления в контексте реализации указов № 253 и № 399 предполагает следующее:

*а) реорганизация путем присоединения.* Использование данной модели целесообразно на практике при соблюдении экономических интересов поглощаемых организаций [3, 18].

В рамках реализации Указа № 253 нами исследованы 14 объектов за период 2016–2018 гг. Данные свидетельствуют, что с момента присоединения обеспечили снижение выручки от реализации продукции на одного работника, а также имеют отрицательную доходность КСУП «Э/б Стреличево» Хойникского района (+КСУП «Великоборский»), КСУП им. Свердлова Городокского района (+КУСХП им. Димитрова). Ряд организаций-интеграторов на момент присоединения имели сложное экономическое положение: ОАО «Агро-Дубинское» Воложинского района (+КСУП «Сугвозды-Агро»), ОАО «Любань» Кобринского района (+ОАО «Кутузовский») и др. Позитивные результаты объединения показывают КСУП «Э/б «Октябрь» Вороновского района (+КСУП «Трокельский»), ОАО «Орепичи» Жабинковского района (+ОАО «Шпитали») и др.;

*б) передача полномочий исполнительного органа (руководителя) управляющей организации (управляющему).* Рассматриваемая форма совершенствования системы управления неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций получила наибольшее распространение в Витебской области. Здесь рост показателей платежеспособности за счет изменения структуры баланса управляемых организаций не коррелирует с показателями их доходности и рентабельности. Использование данной модели целесообразно на практике при надлежащей отраслевой подготовке управляющих неплатежеспособными организациями;

*в) изменение контрактных отношений с руководителем сельскохозяйственной организации путем передачи ему в собственность 25,01 % акций уставного фонда хозяйственного общества по результатам финансового оздоровления.* По информации областных исполнительных комитетов, в 13 хозяйствах изменены контрактные отношения с руководителями организаций, которые по истечении пятилетнего плана реализации бизнес-плана оздоровления обеспечивают эффективность функционирования организаций (отсутствие убытков, просроченных обязательств, восстановление платежеспособности) и могут получить в собственность

не более 25 % плюс одна акция (25,01 % в уставном фонде) на условиях п. 8 Указа № 253. Данные свидетельствуют об эффективности реализации данной модели управления в ОАО «Коротичи», ОАО «Теребежов-Агро» Столинского района и др.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2016 г. № 889 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2014 г. № 253» (далее – постановление № 889) в стране был утвержден перечень 102 объектов, подлежащих процедуре экономической несостоятельности (банкротства), в том числе в Брестской области – 24 объекта, Витебской – 17, Гродненской – 30, Минской – 1, Могилевской – 30. За период реализации Указа № 253 по состоянию на 1 сентября 2019 г. в отношении рассматриваемой группы организаций произошли структурные изменения, представленные в таблице 2.1.7.

Данные свидетельствуют, что по состоянию на 1 сентября 2019 г. из общей численности организаций, находящихся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства), 19,6 % – ликвидированы и 3,9 – находятся в стадии ликвидации; 2 – проданы как имущественные комплексы; 5,9 – дело о банкротстве прекращено в связи с заключением мирового соглашения; 2,9 – отказано в возбуждении конкурсного производства и организации включены в перечень досудебного оздоровления по Указу № 399; в 65,7 % организаций введена процедура санации.

**Справочно.** По данным комитетов по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов, из 67 сельскохозяйственных организаций, находящихся в процедуре санации, на 1 октября 2019 г. восстановили платежеспособность 4 организации; улучшили коэффициенты платежеспособности 25 организаций; не изменили платежеспособность 4 организации; ухудшили коэффициенты платежеспособности 32 организации.

В качестве покупателей имущественных комплексов выступили К(Ф)Х «Новицких» Лунинецкого района, приобретшее имущественный комплекс КСУП «Межлесское» (распоряжение Президента Республики Беларусь от 21 марта 2018 г. № 70пр), и К(Ф)Х «Опыт КАА» Столинского района, приобретшее КСУП «Рубельский» (распоряжение Президента Республики Беларусь от 11 февраля 2009 г. № 24пр).

Цена продажи установлена в размере одной базовой величины при соблюдении определенных условий.

В частности, К(Ф)Х «Навицких» по договору купли-продажи взяты на себя следующие обязательства:

1. Осуществление предпринимательской деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции, с даты подписания передаточного акта до принятия решения о выполнении обязательных условий продажи предприятия.

2. Вложение в срок не более трех лет инвестиций в основной капитал предприятия в размере не менее 2,3 млн руб.

3. Исполнение обязательств в объемах и сроки, предусмотренные мировым соглашением.

4. Сохранение среднегодового поголовья дойного стада коров на уровне не менее 1300 голов за каждый календарный год.

5. Наличие среднесписочной численности работников за каждый календарный год не менее 162 человек.

6. Положительная динамика коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, обеспеченности финансовых обязательств активами предприятия на конец каждого последующего календарного года в сравнении с предыдущим аналогичным периодом.

Дополнительные меры для обеспечения эффективной хозяйственной (экономической) деятельности сельскохозяйственной организации и восстановления ее платежеспособности в процедуре санации в соответствии с п. 11.5 Указа № 253 использованы только в Могилевской области.

### Заключение

Анализ результатов реализации указов № 253 и № 399 подчеркивает необходимость изменения подходов к формированию перечня неплатежеспособных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению, совершенствованию их системы управления. В частности, в качестве оснований для формирования перечня организаций, подлежащих финансовому оздоровлению, помимо критериев платежеспособности, установленных законодательством [13], необходимо дополнительно использовать показатель соотношения выручки от реализации продукции и просроченных обязательств. При этом если сельскохозяйственные организации в течение производственного цикла имеют устойчивую неплатежеспособность и одновременно соотношение среднемесячной выручки от реализации продукции и

Таблица 2.1.7. Анализ структурных изменений в процедуре экономической несостоятельности (банкротства) по состоянию на 1 сентября 2019 г.

| Область      | Количество организаций по Указу № 253 | Из них                        |                                  |                                                  |                                     |                                  |                                                    |
|--------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|
|              |                                       | находятся в процедуре санации | ликвидированы и исключены из ЕГР | дело прекращено (заключение мирового соглашения) | проданы как имущественные комплексы | находятся в процедуре ликвидации | отказано в возбуждении дела (перешли в Указ № 399) |
| Брестская    | 24                                    | 11                            | 5                                | 6                                                | 2                                   | –                                | –                                                  |
| Витебская    | 17                                    | 2                             | 14                               | –                                                | –                                   | 1                                | –                                                  |
| Гомельская   | –                                     | –                             | –                                | –                                                | –                                   | –                                | –                                                  |
| Гродненская  | 30                                    | 29                            | –                                | –                                                | –                                   | 1                                | –                                                  |
| Минская      | 1                                     | –                             | –                                | –                                                | –                                   | 1                                | –                                                  |
| Могилевская  | 30                                    | 25                            | 1                                | –                                                | –                                   | 1                                | 3                                                  |
| <b>Итого</b> | <b>102</b>                            | <b>67</b>                     | <b>20</b>                        | <b>6</b>                                         | <b>2</b>                            | <b>4</b>                         | <b>3</b>                                           |

просроченных обязательств составляет менее 0,3, то они подлежат имущественной и финансовой реструктуризации в процедуре экономической несостоятельности (банкротства).

Административно-территориальным единицам следует обеспечить надлежащий мониторинг реализации бизнес-планов финансового оздоровления, а также механизмов совершенствования управления сельскохозяйственными организациями. По результатам мониторинга производственной и финансовой деятельности (с выездом в хозяйства) следует оказывать необходимую консультативную помощь. Необходимо провести контроль принятия районными советами депутатов порядка распоряжения находящимися в районной коммунальной собственности имущественными комплексами, акциями (долями в уставном фонде) неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в рамках применения мер по повышению эффективности управления этими организациями. 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.

Госкомимуществу совместно с Минсельхозпродом целесообразно рассмотреть вопрос об изменении размера арендной платы за имущественный комплекс убыточных, неплатежеспособных организаций, предусмотрев дифференцированный подход к организациям в зависимости от коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами, а в случае превышения нормативного значения показателя ( $> 0,85$ ) арендную плату устанавливать в размере одной базовой величины в год.

Рекомендуется устанавливать цену продажи имущественных комплексов в соответствии с указами № 253 (чистые активы) и № 399 (оценочная стоимость). Наряду с этим следует внести изменения и дополнения в «Методические рекомендации по вопросу замещения активов сельскохозяйственных организаций в процедуре санации в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253», которые утверждены Председателем Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь и министром сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 30 ноября 2016 г., в части применения норм, установленных в приложении к Указу № 399.

Практика показывает, что период санации в процедуре экономической несостоятельности (банкротства) с учетом особенностей сельскохозяйственного производства следует увеличить с 36 месяцев до 5 лет (путем внесения изменений и дополнений в Указ № 253 п. 11.1). Личность управляющего имеет ключевое значение. От того, как он построит отношения с кредиторами, в том числе межличностные, во многом зависит результативность санации. В связи с этим важное значение приобретает вопрос доверия кредиторов. Только в случае, если кредиторы доверяют управляющему, они будут готовы какое-то время ждать возвращения задолженности. В этом смысле можно говорить о наличии фидуциарного элемента во

взаимоотношениях между кредиторами и управляющим. Отсутствие доверия порождает многочисленные жалобы кредиторов на действия (бездействие) управляющего и порой судебные разбирательства. Это, в свою очередь, ведет к потере времени и ставит под угрозу выполнение любого, даже самого перспективного плана санации.

#### Список использованных источников

1. Бычков, Н. А. Институциональные преобразования в АПК Республики Беларусь / Н. А. Бычков // Тенденции, направления и перспективы развития экономических отношений в современных условиях : материалы IV межрегиональной с междунар. участием науч.-практ. конф., 21–22 февр. 2019 г. / Крымский федеральный ун-т им. В. И. Вернадского, Южный федеральный ун-т, Южно-Российский гос. политехн. ун-т им. М. И. Платонова. – Симферополь : ДИАИПИ, 2019. – С. 21–23.
2. Бычков, Н. А. Методология оценки финансового состояния сельскохозяйственных организаций и диагностика кризисных ситуаций / Н. А. Бычков, В. Н. Метлицкий, Н. В. Артюшевский // Известия Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2019. – Т. 57, № 1. – С. 38–51.
3. Бычков, Н. А. Модели преобразования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК : сб. науч. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30–31 мая 2019 г. – Минск : БГАТУ, 2019. – С. 121–126.
4. Бычков, Н. А. О банкротстве сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: ветеринария и животноводство. – 2015. – № 16. – С. 10–13.
5. Бычков, Н. А. О формировании перечня сельхозорганизаций, подлежащих финансовому оздоровлению / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: агрономия. – 2019. – № 3. – С. 33–40.
6. Бычков, Н. А. Состояние и пути совершенствования реформирования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков, В. Н. Метлицкий, Н. Г. Мохначева // Аграрная экономика. – 2019. – № 4. – С. 40–47.
7. Исследование методологических аспектов экономической несостоятельности (банкротства) сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков [и др.] // Механизмы эффективного регулирования развития АПК в современных условиях: вопросы теории и методологии. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – С. 101–115.
8. Левкина, Е. В. Особенности оценки вероятности банкротства сельскохозяйственных предприятий / Е. В. Левкина, В. В. Малышева // Территория новых возможностей. Вестн. Владивостокского гос. ун-та экономики и сервиса. – 2019. – Т. 11, № 1. – С. 28–36.
9. Марченкова, И. Н. Прогнозирование вероятности банкротства предприятия на основе российских моделей с целью сохранения платежеспособности / И. Н. Марченкова, А. А. Удодикова, В. Ф. Гранкин // Вестн. Курской гос. с.-х. акад. – 2019. – № 1. – С. 154–162.

10. Методические рекомендации о порядке передачи полномочий руководителя государственного унитарного предприятия управляющей организации (управляющему) [Электронный ресурс] : метод. рекомендации Государственного комитета по имуществу Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 июня 2016 г. № 12-3-10/179/29-11/5703 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

11. Методические рекомендации по совершенствованию механизма досудебного оздоровления и антикризисного управления сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – С. 37–46.

12. Могилевский, С. Д. Управляющая организация хозяйственного общества: вопросы теории и практики / С. Д. Могилевский // Гражданин и право. – 2003. – № 4. – С. 94–105.

13. Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 12 дек. 2011 г., № 1672 : в ред. от 22.01.2019 г. // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

14. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 4 июля 2016 г., № 253 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

15. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами» [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 14 июля 2016 г., № 268 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

16. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 2 окт. 2018 г., № 399 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

17. О финансировании завершения строительства молочнотоварных ферм [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 16 сент. 2019 г., № 342 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

18. Рекомендации по формированию эффективных моделей бизнеса субъектов хозяйствования АПК / Н. А. Бычков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – 111 с.

19. Сарнавская, Н. Н. Возможен ли дополнительный выпуск акций в судебной процедуре экономической несостоятельности акционерного общества? [Электронный ресурс] / Н. Н. Сарнавская // Вестн. Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь. – 2011. – № 7. – С. 112.

20. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2019 // Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

21. Шутов, О. Л. Региональное управление реструктуризацией производства предприятий-должников : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. Л. Шутов ; Кубанский гос. ун-т. – М., 2011. – 6 с.

## **§ 2.2. Сравнительный анализ методик оценки эффективности кооперативно-интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования в АПК**

В настоящее время вопросы повышения эффективности кооперации и интеграции субъектов хозяйствования становятся все более актуальными. Современные тенденции свидетельствуют о том, что предприятия и организации должны постоянно совершенствовать подходы по взаимодействию, чтобы быть конкурентоспособными на внешних рынках. Рассматриваемая проблематика является одним из приоритетных направлений исследований, проводимых в мировом масштабе, результаты которых широко используются в различных отраслях экономики.

В этой связи с учетом сложившихся мировых тенденций и постоянно нарастающей конкуренции между различными объединениями для Республики Беларусь актуальным направлением является проведение исследований в области повышения эффективности взаимодействия субъектов хозяйствования. Исходя из этого возникла необходимость оценки эффективности кооперативно-интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования в АПК, что в значительной мере позволяет

восполнить сложившийся пробел в данной сфере исследований и имеет важное научное и прикладное значение. Необходимость такой оценки также связана с тем, что, во-первых, интегрированные структуры отличаются многообразием форм, а во-вторых, следует определиться с перспективами развития интеграционных процессов в АПК. Так, анализ отечественных и зарубежных литературных источников показал, что отсутствует единый подход к оценке эффективности деятельности кооперативно-интеграционных объединений.

При анализе эффективности функционирования кооперативно-интеграционных объединений следует учитывать следующие положения:

технологические условия производства хозяйствующих субъектов – участников интеграции;

консолидированная собственность, которая выступает гарантом исполнения договорных отношений;

система контрактных взаимоотношений, в которой проработаны все моменты совместной хозяйственной деятельности.