

Николай АРТЮШЕВСКИЙ, Николай БЫЧКОВ, Наталья МОХНАЧЕВА

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, Минск, Республика Беларусь
e-mail: agreconst@mail.belpak.by*

УДК 65.016.7

Методологические аспекты замещения активов сельскохозяйственных организаций в процедуре санации

В статье в контексте Указов Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» и от 02.10.2018 № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» проанализировано состояние аграрных предприятий, находящихся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства). Выявлен ряд перечисленных в упомянутых документах инструментов, не используемых или применяемых редко. Эффективность процедуры замещения активов оценена на примере ОАО «Присожье», расположенного в Славгородском районе Могилевской области.

Ключевые слова: финансовое оздоровление, неплатежеспособность, досудебное оздоровление, санация, замещение активов, организационно-экономические меры.

Nikolay ARTYUSHEVSKIY, Nikolay BYCHKOV, Natalia MOKHNACHEVA

The Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk, Republic of Belarus e-mail: agreconst@mail.belpak.by

Methodological aspects of replacement of assets of agricultural organizations in the rehabilitation procedure

The article analyzes the state of agricultural organizations in the process of economic insolvency (bankruptcy) in the context of the Decree of the President of the Republic of Belarus dated 04.07.2016 № 253 «On measures for financial recovery of agricultural organizations» and the Decree of the President of the Republic of Belarus dated 02.10.2018 № 399 «On financial recovery of agricultural organizations». A number of tools included in the decrees that are not used or are rarely used in practice have been identified. The efficiency of the asset replacement procedure is proved on the example of JSC «Prisozhye».

Keywords: financial recovery, insolvency, pre-trial recovery, rehabilitation, replacement of assets, organizational and economic measures.

Введение

Финансовое состояние и платежеспособность значительного числа отечественных сельскохозяйственных организаций находятся ниже критического уровня, в связи с чем к части из них применялась процедура экономической несостоятельности (банкротства). В то же время руководители местных и республиканских органов государственного управления понимают важность сохранения сельскохозяйственных предприятий как центров экономического и социального развития сельских регионов. Этим обусловлено использование государством комплекса нормативно-правовых актов, направленных на финансовое оздоровление и повышение платежеспособности убыточных сельхозпредприятий. Наиболее значимыми из этих документов являются Указы Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 253) и от 02.10.2018 № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 399) [1, 2].

Основная часть

Принадлежащие к рассматриваемой группе аграрные предприятия имеют в пользовании 350 тыс. га сельскохозяйственных угодий, а численность работников в них превышает 10 тыс. чел. Для данных хозяйств характерны снижение объемов производства продукции, уменьшение размеров чистых активов или их отрицательная величина, рост кредиторской задолженности.

За период реализации Указа № 253 в группе сельхозорганизаций, находящихся в антикризисном управлении, произошли важные структурные изменения. По состоянию на 01.01.2020 было ликвидировано 20% хозяйств, 5% находились в стадии ликвидации. В отношении 8,8% дела о банкротстве были прекращены в связи с заключением мировых соглашений. Еще 2,9% получили отказы в возбуждении конкурсного производства. Согласно Указу № 399, эти организации были включены в перечень подлежащих досудебному оздоровлению. В отношении 60,8% убыточных сельхозорганизаций была проведена процедура санации (см. табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Перечень сельскохозяйственных организаций, по состоянию на 01.01.2020 находившихся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства)

Области	Количество организаций (согласно Указу № 253)	В том числе					
		находились в процедуре санации	были ликвидированы и исключены из единого государственного регистра (ЕГР)	дела были прекращены (заключались мировые соглашения)	были проданы как имущественные комплексы	находились в процедуре ликвидации	было отказано в возбуждении дел (перешли в группу подлежащих досудебному оздоровлению)
Брестская	24	7	5	9	2	1	–
Витебская	17	2	15	–	–	–	–
Гомельская	–	–	–	–	–	–	–
Гродненская	30	29	–	–	–	1	–
Минская	1	–	–	–	–	1	–
Могилевская	30	24	1	–	–	2	3
Итого	102	62	21	9	2	5	3

Две организации были реализованы в виде имущественных комплексов. В качестве их покупателей выступили К(Ф)Х «Новицких» Лунинецкого района Брестской области, приобретшее имущественный комплекс КСУП «Межлесское», и К(Ф)Х «Опыт КАА» Столинского района Брестской области, приобретшее КСУП «Рубельский». Для обоих упомянутых хозяйств цена продажи была установлена на уровне одной базовой величины.

В Гродненской области в качестве дополнительной меры повышения эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций был заключен меморандум о взаимопонимании между местным облисполкомом и Словацким фермерским кооперативом. Руководством последнего рассматривается возможность приобретения и последующего использования отдельных сельскохозяйственных предприятий, в том числе находящегося в процессе ликвидации Слонимского районного унитарного сельскохозяйственного предприятия «Новодевятковичи».

Многие из инструментов, упомянутых в Указах № 253 и № 399, использовались для повышения эффективности сельскохозяйственных предприятий [3, 4]. В частности, в Брестской и Гродненской областях была проведена конвертация требований кредиторов в акции дополнительного выпуска, затронувшая перечисленные далее хозяйства.

ОАО «Дворецкий» (Брестская область) выполнило конвертацию требований кредиторов в акции дополнительного выпуска на сумму 500 тыс. BYN. Решение о дополнительном выпуске акций было утверждено приказом управляющего ОАО «Дворецкий» от 06.12.2019 № 171.

ОАО «Мостовчанка» (Гродненская область) выполнило конвертацию требований кредиторов в акции дополнительного выпуска на сумму 7487,6 тыс. BYN. Решение о дополнительном выпуске акций было утверждено приказом управляющего ОАО «Мостовчанка» от 24.06.2019 № 187.

Анализ экономического состояния сельскохозяйственных организаций, находящихся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства), показал, что несмотря на выявленные у отдельных хозяйств улучшения показателей, в целом планы санации не исполнялись. Многие должники не только не погашали долги в соответствии с графиками, но и увеличивали их размеры по результатам текущей деятельности. Особую обеспокоенность вызывает рост задолженности по оплате труда и отчислениям в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь. С одной стороны, такая ситуация обуславливает социальную

незащищенность работников, которые теряют право на получение пенсионных и иных выплат с учетом фактически заработанных средств, с другой – не позволяет применять к данной категории организаций меры, упомянутые в Указе № 399.

Проблемным аспектом деятельности ряда сельхозорганизаций остается ненадлежащее качество антикризисного управления, обусловленное недостаточным количеством осуществляющих его лиц, а также низким уровнем квалификации персонала данной категории. В некоторых случаях органами управления становились коммунальные предприятия, созданные специально для этой цели местными исполнительными органами. У данных структур в антикризисном управлении одновременно находилось от 3-х до 5-ти сельскохозяйственных предприятий, что не позволяло обеспечивать качественное проведение необходимых процедур.

Выполненный по состоянию на 01.01.2020 мониторинг практики – как судебной, по делам об экономической несостоятельности (банкротстве) сельскохозяйственных организаций, так и относящейся к применению положений Указа № 399, позволил нам сделать следующие выводы:

антикризисное управление не дало ожидаемых результатов. Производства по делам на основании Указа № 399 были прекращены только по 3-м из 74-х судебных процедур санации. Судами было возбуждено 9 новых дел о несостоятельности сельхозорганизаций. В 2020 г., по истечении срока санации, в отношении 59-ти должников перед судами встанет вопрос о целесообразности ее продления или же принятии решений о ликвидации данных структур;

срок санации аграрных предприятий необходимо скорректировать с учетом особенностей сельскохозяйственного производства, увеличив его до 5-ти лет. В настоящее время в соответствии с действующим законодательством санация вводится на срок, не превышающий 36-ти месяцев со дня вынесения соответствующего решения. Однако по ходатайству государственного органа или организации, согласованному с Советом Министров Республики Беларусь, этот срок может быть продлен на 24 месяца (при наличии экономического обоснования возможности восстановления платежеспособности);

реализуемые в настоящее время планы санации, подготовленные антикризисными управляющими и согласованные с местными исполнительными органами, не являются экономически обоснованными, поскольку не предполагают использования инструментов и механизмов, упомянутых в Указе № 253 [1].

Отдельно отметим, что в утвержденный каждым облисполкомом согласно Указу № 399 перечень неплатежеспособных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению (с дальнейшим прекращением судами производств по делам о банкротстве) были включены только 3 предприятия из числа находившихся в процедуре санации на момент принятия Указа № 399 [5]. Это РУП «Устье» НАН Беларуси» (Витебская область), ОАО «Милославичский» и ОАО «Каменичи» (Могилевская область).

Исследования показывают, что причинами, препятствующими включению экономически несостоятельных сельскохозяйственных предприятий в упомянутый перечень, являются:

наличие в реестре требований кредиторов задолженности по платежам в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, для реструктуризации которой Указ № 399 применению не подлежит (см. п. 6 данного документа);

наличие текущей задолженности по платежам в бюджет (в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, по налогам (сборам), по бюджетным ссудам);

дефицит денежных ресурсов, препятствующий своевременному погашению возникшей в результате хозяйственной деятельности текущей кредиторской задолженности за электроэнергию, газ и т.д. Следствием его наличия становится неисполнение планов санации;

невозможность реального погашения просроченных обязательств с отсрочкой на 3 года и рассрочкой на 5 лет (согласно Указу № 399) препятствует принятию бизнес-планов, удовлетворяющих требованиям данного документа;

невозможность отсрочки (рассрочки) уплаты лизинговых платежей по Указу № 399.

Необходимо отметить, что отдельные инструменты, перечисленные в упомянутых документах, на практике не используются или применяются редко. Так, например, механизм замещения активов реализуется только на одном предприятии. На базе ОАО «Агрокомбинат «Приднепровский» (Могилевская область) созданы две структуры – ООО «Птицефабрика «Романовичи» (дата регистрации в ЕГР – 17.09.2019, № 791207088) и ООО «Сухари-Агро» (дата регистрации в ЕГР – 16.09.2019, № 791207075). Они учреждены путем замещения активов на базе имущества филиала «Сухаревский» и основного производства ОАО «Агрокомбинат «Приднепровский».

Отметим, что в иных странах, в частности, в Российской Федерации, данный инструмент востребован и часто применяется на практике. Актуальность механизма замещения активов для белорусских сельскохозяйственных организаций объясняется низким качеством бухгалтерского учета, значительным количеством реорганизаций, наличием просроченных обязательств, на которые накладывались штрафы и пени. Воздействие данных факторов существенно повышает вероятность возникновения проблем при выплате долгов. Нередки случаи, когда после присоединения организации и наведения порядка в бухгалтерском учете сумма обязательств данной структуры значительно возрастает. При осуществлении процедуры замещения активов созданная компания не наследует старые долги [6, 7].

Рассмотрим механизм замещения активов в процедуре санации на примере расположенного в Славгородском районе Могилевской области ОАО «Присожье» (далее – Общества). Данное хозяйство находится в критическом финансовом положении. В 2018 г. его выручка от реализации (867 тыс. BYN) не покрывала и половины затрат на производство (1891 тыс. BYN). На протяжении последних 3-х лет выручка от реализации продукции уменьшилась на 22%, а затраты на производство – на 12%, причем ограничивались в первую очередь суммы, выделяемые на интенсификацию производства. Так, затраты на покупные семена сократились в 4 раза, на минеральные удобрения – в 1,3 раза, на покупные корма – в 1,5 раза. В итоге годовая выручка от реализации оказалась в 11 раз меньшей совокупных обязательств предприятия, 60,8% из которых были просрочены.

Анализ показателей финансового состояния данного хозяйства позволяет сделать вывод о том, что неплатежеспособность приобрела устойчивый характер, а текущих активов недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

С 05.09.2017 Общество находится в процедуре санации (конкурсное производство открыто экономическим судом Могилевской области). По состоянию на 01.01.2020 хозяйство не обеспечило выполнение плана санации (не были достигнуты плановые производственные, экономические и финансовые показатели). Сумма требований кредиторов составила 9599,4 тыс. BYN. За период санации реестр требований кредиторов был уменьшен на 1104,5 тыс. BYN, имелась текущая задолженность в сумме 398 тыс. BYN. Все это позволяет сделать вывод о том, что восстановить платежеспособность хозяйства в установленные процедурой санации сроки (до 04.09.2020) не представляется возможным.

На прошедшем 19.07.2019 собрании кредиторов Общества 59,41% голосов было отдано в пользу решения об отработке механизма замещения активов и оценке его эффективности. С этой целью нами был предложен комплекс мер, предусматривавший:

- максимальное удовлетворение требований кредиторов;
- сохранение производственных площадей и рабочих мест;
- создание эффективного субъекта хозяйствования путем учреждения новой структуры – ОАО «Присожье-Агро»;
- внесение в его уставный фонд имущества стоимостью 6125 тыс. BYN;
- проведение эмиссии акций данного предприятия;
- их продажу на организованном рынке.

Методологические аспекты рассматриваемой модели и последствия ее использования состоят в следующем.

В числе запланированных мероприятий можно выделить 2 основных механизма замещения активов.

1. Создание новой, перспективной и платежеспособной сельскохозяйственной организации ОАО «Присожье-Агро», учредителем которой будет ОАО «Присожье». По сути, регистрация и передача имущества ОАО «Присожье-Агро» станут предпродажной подготовкой, так как только реализация акций позволит в конечном итоге погасить обязательства ОАО «Присожье». Это даст возможность:

- сохранить производственные мощности;
- создать платежеспособную организацию, не обремененную обязательствами;
- стабилизировать и устойчиво наращивать темпы производства;
- за счет оптимизации рынков сбыта увеличить объем выручки;
- получить прибыль, достаточную для самофинансирования.

2. Осуществить продажу неиспользуемого в производственном процессе или неэффективно используемого имущества, а вырученные средства направить на погашения требований кредиторов. В случае вынесения решения о ликвидации следует предложить нереализованное имущество кредиторам в счет погашения долгов. (см. рис.).

ОАО «Присожье-Агро» сохранит специализацию ОАО «Присожье» (молочное скотоводство и растениеводство). Согласно плану развития ОАО «Присожье-Агро», к 2024 г. выручка данного хозяйства от реализации продукции достигнет 2300 тыс. BYN (возрастет в 2,3 раза по сравнению с аналогичным показателем ОАО «Присожье»). В случае, если все рекомендуемые мероприятия будут

На момент корректировки плана санации ОАО «Присожье»

Балансовая стоимость имущества – 11540 тыс. BYN.
Кредиторская задолженность, включенная в реестр требований кредиторов, составляла 9300 тыс. BYN.
Занято 62 чел.

Процедура замещения активов

1. Создание ОАО «Присожье-Агро».
 2. Перевод производственного персонала (58 чел.) в ОАО «Присожье-Агро».
 3. Передача имущества на сумму 6840 тыс. BYN, в которой на основные средства придется 5206,7 тыс. BYN, животных основного стада – 444 тыс. BYN, краткосрочные активы – 1190 тыс. BYN.
- С учетом лизинговых обязательств будет сформирован уставный капитал ОАО «Присожье-Агро» в размере 6125 тыс. BYN. На эту сумму ОАО «Присожье» получит акции.

После проведения процедуры замещения активов

ОАО «Присожье»

Балансовая стоимость имущества равна 9363 тыс. BYN, в том числе на акции ОАО «Присожье-Агро» приходится 6125 тыс. BYN.
Производства нет. Кредиторская задолженность, включенная в реестр требований кредиторов – 8585 тыс. BYN.
Занято 2 чел.

ОАО «Присожье-Агро»

Балансовая стоимость имущества равна 6776 тыс. BYN.
Долгосрочные обязательства (лизинг) – 715 тыс. BYN.
Занято 58 чел.

Реализация механизма замещения активов на примере ОАО «Присожье»

проведены с должным эффектом, уже с первого года реализации проекта собственных средств нового предприятия будет достаточно для выполнения всех работ и стабильного функционирования без наращивания долговых обязательств.

Расчет величины чистой прибыли показывает, что на протяжении анализируемого периода ожидается рентабельная работа. Однако во вторых и четвертых кварталах возможно неполное покрытие затрат выручкой, обусловленное спецификой сельскохозяйственного производства.

В новую сельхозорганизацию вместе с имуществом будет передана часть лизинговых обязательств на сумму 714,8 тыс. BYN. Для сохранения платежеспособности и устойчивости Общества необходимо скорректировать график погашения лизинговых обязательств. На это необходимо будет указать в перезаключаемых лизинговых договорах. Рентабельная работа нового юридического лица (ОАО «Присожье-Агро») гарантирует возвратность заемных средств. Доход и прибыль вырастут в первую очередь не благодаря наращиванию объемов производства продукции (в сжатые сроки сделать это невозможно), а в результате оптимизации каналов реализации, что позволит существенно повысить цены.

Реализация акций ОАО «Присожье-Агро» (их стоимость равна 6065 тыс. BYN), части имущества (955,8 тыс. BYN), а также передача части обязательств (714,8 тыс. BYN) позволят погасить обязательства ОАО «Присожье» на сумму 7735,2 тыс. BYN. Оставшиеся 1564,3 тыс. BYN будут погашены остатками нереализованного имущества (см. табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Погашение обязательств ОАО «Присожье» в зависимости от выбранной стратегии

Показатели	Стратегия 1. Ликвидация		Стратегия 2. Замещение активов	
	тыс. BYN	% от общей суммы обязательств	тыс. BYN	% от общей суммы обязательств
Обязательства, в том числе	9754	100	9599,4	100
сумма требований кредиторов	9599,4	98,4	9599,4	100,0
выплаты в связи с ликвидацией	154,6	1,6		0,0
Погашение, в том числе за счет	990	10,1	7818,8	81,5
реализации основных средств до 04.09.2020	990	10,1	990	10,3
реализации акций ОАО «Присожье-Агро»			6114	63,7
передачи ОАО «Присожье-Агро»			714,8	7,4
Остаток обязательств по состоянию на 05.04.2020	8764	89,9	1780,6	18,5
Соотношение (по состоянию на 05.04.2020) остаточной стоимости имущества и непогашенной части активов, %	1,20		1,55	

Согласно представленным в таблице 2 данным, при выборе замещения активов в качестве стратегии развития предприятия в большей степени гарантируются права кредиторов, повышаются их шансы на погашение долгов со стороны ОАО «Присожье». Преимущество данного варианта развития перед иной популярной формой окончания санации (мировым соглашением) заключается в том, что образуется новое юридическое лицо, не обремененное долговыми обязательствами. Это позволит ему более эффективно вести хозяйственную деятельность, выбирать дешевых поставщиков, использовать наиболее выгодные каналы продвижения продукции.

Механизм реализации санации Общества путем замещения активов включает в себя следующий алгоритм действий.

1. Принятие решения об учреждении новой структуры. Решение учредителя (ОАО «Присожье») должно содержать сведения о размере уставного фонда создаваемого хозяйственного общества (ОАО «Присожье-Агро») и порядке его формирования, процедуре оценки стоимости неденежных вкладов в уставный фонд, уставе новой организации, ее управляющих органах, порядке избрания их членов. Так как в нашем примере создается ОАО, то утверждаться должно и решение о выпуске акций.

2. Оценка стоимости имущества. Данная процедура, которая должна быть проведена до начала формирования уставного фонда, может быть внутренней, осуществляемой самостоятельно, и (или) независимой. Принятие решения о способе оценки находится в компетенции управляющего.

3. Формирование уставного фонда. В соответствии с методическими рекомендациями, уставный фонд хозяйственного общества, учреждаемого в процессе замещения активов, формируется за счет части имущества (в том числе имущественных прав) организации-учредителя, предназначенного для ведения сельскохозяйственного производства. Размер данного фонда должен соответствовать стоимости имущества, определенной в акте об оценке последнего. Его величина находится в компетенции собрания кредиторов.

4. Государственная регистрация общества. Для ее осуществления антикризисному управляющему необходимо лично или посредством веб-портала направить в регистрирующий орган обращение. Последнее должно включать:

заявление;

2 экземпляра устава и его электронную копию;

документ, подтверждающий оплату государственной пошлины;

решение суда об открытии процедуры санации сельскохозяйственной организации.

Общество считается зарегистрированным с момента внесения записи в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

5. Прекращение производственной деятельности должника. С момента регистрации нового общества организация-учредитель (должник) прекращает свою производственную деятельность. Осуществляется перевод работников в новую организацию. Решением территориального исполнительного органа земельный участок для ведения товарного хозяйства передается в пользование новому обществу. Основная функция, которая остается у должника – погашение требований кредиторов за счет выручки от реализации имущества на торгах, а также путем передачи кредиторам акций на сумму требований. Акции включаются в состав имущества должника и отражаются на счетах в виде долгосрочных финансовых вложений по стоимости имущества, внесенного в качестве вклада в уставный фонд. Акции регистрируются в депозитарии на учредителя – сельскохозяйственную организацию.

В нашем примере предполагается осуществить:

формирование уставного фонда ОАО «Присожье-Агро» в размере 6154 тыс. BYN;

выпуск акций на сумму, соответствующую размеру уставного фонда;

передачу новой организации технических средств, находящихся в лизинге, а также обязательств по уплате их стоимости на сумму 715 тыс. BYN (см. табл. 2).

Стоимость оставшегося имущества должника будет равной 3234 тыс. BYN. Сумма обязательств уменьшится на 714,8 тыс. BYN за счет переданных средств и составит 8609,4 тыс. BYN. До конца года должны реализоваться остатки имущества и передаваться акции, после чего должник ликвидируется.

6. Расчеты с кредиторами. Управляющий производит их в соответствии с реестром. Требования кредиторов каждой следующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности денежных средств задолженность погашается путем равномерного распределения между кредиторами соответствующей очереди, пропорционально размеру обязательств.

В случае, если имущества должника недостаточно для погашения обязательств, оставшаяся часть требований кредиторов признается погашенной.

7. Продажа неиспользуемого и неэффективно используемого имущества. Антикризисный управляющий осуществляет реализацию имущества в порядке, предусмотренном ст. 100, 127, 128 Закона Республики Беларусь от 13.07.2012 № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», п. 11.5 Указа № 253 от 04.07.2016 (в ред. Указа от 02.10.2019 № 399) и планом санации, с учетом имеющихся в распоряжении средств и требований кредиторов.

Продажа имущества проводится согласно содержанию постановления Министерства экономики Республики Беларусь от 01.04.2019 (в ред. от 20.09.2019 № 18) «Об электронных торгах по продаже имущества в процедуре экономической несостоятельности (банкротства)».

В нашем примере прогнозируется получение денежной выручки от реализации данных основных средств в размере около 990 тыс. BYN. Средства будут направлены на погашение текущих затрат и обязательств в соответствии с очередностью.

Необходимо отметить, что вновь создаваемое ОАО «Присожье-Агро» будет осуществлять свою деятельность независимо от должника. Поэтому считаем важным выделить ключевые факторы его развития. Для новой организации разработана оптимизированная производственная программа развития, спрогнозированы финансово-экономические результаты деятельности. В числе запланированных на 2020–2024 гг. мероприятий отдельными блоками следует выделить производственно-технологические и финансово-экономические. Их полномасштабная реализация позволит сохранить платежеспособность, стабилизировать и устойчиво наращивать темпы производства. За счет оптимизации затрат и совершенствования специализации предприятие создаст условия для увеличения объемов выручки и получения прибыли, достаточной для самофинансирования.

Перечислим предусмотренные к выполнению общие мероприятия производственно-технологического характера.

1. Углубление специализации в сфере молочного скотоводства (таковой является реализация молодняка и нетелей). Экономически целесообразным представляется отказ от выращивания скота на откорм для последующей реализации его на мясо. На эти цели будет направлен (после соответствующего откорма) отбракованный скот.

2. Снижение до нормативного уровня затрат на производство продукции и приведение ее качества в соответствие с техническими нормативно-правовыми актами, в том числе за счет сокращения расхода кормов на 1 ц молока и привеса КРС. Фактический расход кормов в хозяйстве составит: на молоко – 1,3 т к.ед./т (при нормативе для достигнутой продуктивности коров, равном 1,05 т к.ед./т); на привес КРС – 14,479 т к.ед./т (норматив – 9,25479 т к.ед./т).

3. Обеспечение сохранности поголовья КРС на уровне, не меньшем 98%. Согласно данным хозяйства, отношение павшего поголовья к приплоду равно 4,8%

4. Соблюдение технологий кормления и содержания скота. За проведение мероприятий, касающихся выращивания, заготовки и хранения кормов, будет отвечать служба главного агронома. Улучшение условий содержания и кормления животных, а также оптимизацию их рационов должны обеспечить службы зоотехнии и механизации.

5. Увеличение доли реализации молока сорта «экстра» до 75%, а с третьего квартала 2024 г. – до 100%. В случае, если молокозавод будет отказываться принимать молоко соответствующего качества, следует рассмотреть вопрос о его замене, в том числе и на расположенный в иной области.

6. Снижение себестоимости производимой продукции за счет сокращения расходов на корма, сырье, топливно-энергетические ресурсы и горюче-смазочные материалы, обеспечиваемое путем: оптимизации режимов работы электрооборудования и осветительных приборов; проведения ежедневной фактической инвентаризации энергоресурсов; постоянного контроля за их расходом с целью недопущения сверхнормативных потерь; обеспечения контроля за сохранностью оборудования и запасных частей; установления имеющихся датчиков для контроля расхода топлива; оптимизации маршрутов движения транспорта; снижения расхода топлива на внутригаражные разезды и технические надобности, регулировочные работы, технические осмотры, приработку деталей автомобильных двигателей после ремонта;

запрета на эксплуатацию транспортных средств с неисправными спидометрами и счетчиками учета работы моточасов;

своевременного ремонта и технического обслуживания автотранспорта;
 исключения работы машин и механизмов в холостом режиме;
 повышения квалификации водителей и инженерно-технических работников;
 сокращения расхода ветеринарных и биологических препаратов за счет применения не требующих затрат приемов и способов содержания животных;
 осуществления закупок сырья, материалов, оборудования, прочих товароматериальных ценностей и выбора их поставщиков только после проведения необходимых конкурсных процедур (в том числе при закупке зерна всех видов, шрота, жмыха, рыбной муки, минерально-витаминных добавок, премиксов и белковых минеральных витаминных добавок, средств защиты, импортных семян, вакцин, дезинфицирующих средств, техники и оборудования).

Далее перечислим необходимые мероприятия финансово-экономического характера.

1. Путем исключения бартерных сделок и зачетных схем следует обеспечить снижение доли неденежной формы расчетов при реализации продукции до 5% от объема реализации.

2. Необходимо организовать надлежащий сбыт продукции. ОАО «Присожье» от 20% до 50% выручки теряло из-за неэффективных каналов реализации, поскольку цены при их использовании были на 20–50% ниже средних.

3. Путем разработки и утверждения положения о премировании требуется пересмотреть действующую систему оплаты труда работников сбыта и внести в нее изменения. Это позволит увязать размеры заработной платы лиц данной категории с объемами продаж, а также суммами денежных средств, поступающими после реализации товаров.

4. Следует оптимизировать штатную структуру ОАО «Присожье-Агро». Численность специалистов должна составлять 10% от списочного количества работающих. Численность персонала необходимо сократить до 55-ти человек. Согласно применяемым в хозяйстве технологиям и нормативам, это число является оптимальным.

Выводы

По состоянию на 01.01.2020 количество неплатежеспособных сельхозорганизаций в масштабах страны составляло 441 (33% от общей численности). Данные структуры находились в состоянии досудебного оздоровления и антикризисного управления.

Использование утвержденного руководством страны комплекса решений, направленных на проведение их финансовой и имущественной реструктуризации, позволит (при надлежащей работе органов государственного управления) получать положительные результаты.

На примере ОАО «Присожье» экономически и организационно доказана эффективность процедуры замещения активов, которая, по нашему мнению, не получила достаточного распространения в отечественной хозяйственной практике. Применение данного механизма, особенно при реформировании неплатежеспособных сельскохозяйственных предприятий, позволяет достигнуть нескольких целей. Организация-инвестор получает производство, не обремененное долгами, без риска возникновения неучтенных обязательств, а кредиторы в максимальной степени удовлетворяют свои требования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 4 июля 2016 г., № 253 // КонсультантПлюс. Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

2. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 2 окт. 2018 г., № 399. // КонсультантПлюс. Беларусь. Технология 300 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

3. Бычков, Н. А. Финансовое оздоровление и реформирование сельхозорганизаций: результаты, тенденции, проблемы: характеристика организационно-правового обеспечения финансовой реструктуризации и реформирования организаций АПК / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2019. – № 21. – С. 4–12.

4. Бычков, Н. А. Финансовое оздоровление и реформирование сельхозорганизаций: результаты, тенденции, проблемы: мониторинг реализации Указов № 253 и № 399 / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2019. – № 23. – С. 4–12.

5. Бычков, Н. А. О формировании перечня сельхозорганизаций, подлежащих финансовому оздоровлению / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2019. – № 3. – С. 33–40.

6. 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; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т системных исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – С. 37–46.

7. Бычков, Н. А. Организационно-экономические меры финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы XX Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 17–18 октября 2019 г.). – Минск, НИЭИ Мин-ва экономики Респ. Беларусь, 2019. – Т. 2. – С. 180–182.

Поступила в редакцию 02.07. 2020