

**Бычков Николай Александрович,**  
кандидат экономических наук, доцент  
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
г. Минск

**Хаткевич Галина Владимировна,**  
старший преподаватель,  
Белорусский государственный аграрный  
технический университет, г. Минск

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФИНАНСОВОМУ ОЗДОРОВЛЕНИЮ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация:** Развитие АПК Республики Беларусь предполагает совершенствование механизмов структурных преобразований, направленных на создание благоприятных условий для эффективного функционирования сельскохозяйственных организаций и их устойчивого развития, включая регулирование имущественных отношений, действующих механизмов финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций, привлечения инвестиций.

**Ключевые слова:** Финансовое оздоровление, реструктуризация, синергия, реорганизация, инструменты снижения задолженности, инструменты наращивания выручки.

В результате проводимых структурных преобразований в АПК по состоянию на 1 января 2024 г. в агропромышленном комплексе Республики Беларусь функционировало 1485 сельскохозяйственных организаций и 3 364 фермерских хозяйств. В финансовом оздоровлении, в данном периоде находилось 279 сельскохозяйственных организаций.

Для стабилизации работы сельскохозяйственных организаций, имеющих и приобретающих устойчивый характер неплатежеспособности, применяются следующие меры финансового оздоровления [1, 2].

1. Реструктуризация задолженности по обязательствам перед бюджетом, банками и иными кредиторами путем предоставления отсрочки погашения задолженности на три года с последующей рассрочкой на пять лет; увеличение уставного фонда хозяйственного общества в пределах суммы образовавшейся задолженности с передачей акций (долей в уставном фонде) кредитору и др.

На 1 января 2024 года:

- сумма реструктуризированной задолженности составила 2 387,4 млн. белорусских рублей, в том числе путем увеличения уставного фонда хозяйственного общества в пределах суммы образовавшейся задолженности с передачей акций (долей в уставном фонде) кредитору – 68,9 млн. белорусских рублей, или 3 % от общей суммы;

- отсрочки на 3 года с последующей рассрочкой на 5 лет составили 2 217,8 млн. белорусских рублей (93 %), иных условий – 100,7 млн. белорусских рублей (4 %).

2. Приняты меры по повышению эффективности управления низкоэффективными сельскохозяйственными организациями. В отношении 155 низкоэффективных сельскохозяйственных организаций широко использована такая мера как реорганизация путем присоединения – 51% организаций, передача полномочий исполнительного органа управления (руководителя) иной эффективно функционирующей коммерческой организации – 22,6 %, передача государственного пакета акций в уставном фонде хозяйственных обществ в доверительное управление инвестору – 10,3 % и др.



Под структурными преобразованиями организации мы понимаем процесс целенаправленного перевода предприятия в целом либо его значимого элемента в новое качественное состояние (форму), сопровождающееся ростом экономических показателей эффективности. В процессе реализации мероприятий структурным преобразованиям подвергаются все элементы деятельности коммерческой организации: производственный процесс, имущественный комплекс, финансы, структура управления и т.д. [3,4].

Весь комплекс рекомендуемых действий в рамках структурных преобразований организаций в условиях финансового оздоровления предполагается сгруппировать в матрицу с учетом влияния основной направленности мероприятий: либо на развитие действующего предприятия, либо на изменение формы собственности и системы управления (рисунок 1).

<b>Синергия</b>	Аренда, лизинг	Продажа непрофильных активов	Доверительное управление предприятием, государственным пакетом акций
Присоединение	<b>Увеличение капитала</b>	Дробление имущественного комплекса	Передача функций исполнительного органа управления организации (руководителя) иной коммерческой организации либо индивидуальному предпринимателю
Слияние	Преобразование	<b>Уменьшение капитала</b>	Изменение контрактных отношений с руководителем, введение дополнительного мотивационного механизма путем безвозмездной передачи государственного пакета акций (части) в собственность
Продажа	Внесение вклада	Выделение, разделение	<b>Изменение системы управления</b>

Рисунок 1 – Синергия предприятия как имущественного комплекса

Из данной модели вытекают следующие выводы:

- *принципиальное* решение об объединении предприятия с другими более мощными организациями практически всегда дает наилучший финансовый результат, сопровождаемый синергическим эффектом;
- *увеличение* имущественного комплекса предприятия является также перспективным направлением реструктуризации, так как ведет к долгосрочному увеличению финансовых ресурсов;
- *уменьшение* капитала предприятия будет не менее важным решением, если устраняется излишнее имущественное бремя, а в результате возникает долгосрочная экономия финансового потока;
- *дробление* имущественного комплекса предприятия как вынужденная ситуативная мера может способствовать финансовому оздоровлению и последующему развитию



прежнего хозяйствующего субъекта по частям либо передачи отдельных активов успешно функционирующим организациям в рамках «управляемого банкротства»;

- *присоединение* организации к финансово устойчивой организации либо вовлечение в интегрированные формирования – наилучшее развитие событий при восстановлении платежеспособности и реструктуризации данной организации;

- *слияние* капиталов двух и более предприятий позволит консолидировать и нарастить финансовые потоки, расширит перспективы технологического развития;

- *выделение* из действующего двух и более предприятий – мера эффективная для восстановления платежеспособности хозяйствующего субъекта в силу «отсечения» финансово-проблемной его части;

- *преобразование* предприятия в другую организационно-правовую форму – обязательный этап для реформирования и создания благоприятных условий для привлечения инвестиций;

- *разделение* имущественного комплекса на несколько предприятий – ситуативная мера и может способствовать проведению финансовой реструктуризации;

- *продажа* предприятия как единого имущественного комплекса для целей восстановления его платежеспособности и привлечения инвестиций – это положительное событие, если найден покупатель, который видит предпринимательский интерес в данном приобретении.

Шесть финансово-хозяйственных мероприятий, расположенных выше главной диагонали матрицы, обеспечивают развитие действующего предприятия Чем ближе конкретное мероприятие к диагонали и левому углу матрицы, тем оно первоочередное для предприятия.

Экономическую эффективность проводимых структурных преобразований организации предлагается устанавливать по интегральной формуле 1:

$$\text{ЭСП} = \Delta\text{ЧА} + \text{П}, \quad (1)$$

где: *ЭСП* – экономическая эффективность преобразований, руб.;

*П* – прибыль, руб.;

*ΔЧА* – прирост стоимости чистых активов, руб.

Стратегию финансового оздоровления организации предполагается рассматривать, как комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности организации, его жизнестойкости, предупреждению банкротства или повышения конкурентоспособности. Она нацелена на сохранение организации путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов.

Восстановление платежеспособности является целью лишь начального этапа преобразования, позволяющего не допустить развитие ситуации банкротства.

В стратегической или более отдаленной перспективе финансовое оздоровление организации должно быть направлено на оптимальное использование его потенциальных возможностей по формированию прибыли, а, следовательно, на поддержание долгосрочной финансовой устойчивости. Финансовое оздоровление следует проводить по специальному плану (стратегии). При этом процесс разработки и реализации стратегии финансового оздоровления связан с некоторыми рисками, основные из которых сводятся к следующему: применение новых способов достижения выживаемости может вызвать увеличение затрат, связанных с производством продукции и не учтенных ранее в экономической стратегии; недостаточно глубокий анализ внешней и внутренней среды организации может усилить негативные последствия неверных стратегических решений.



Необходимо создать следующие условия для минимизации рисков по стратегическому планированию финансового оздоровления:

- опора на высококвалифицированный персонал, сформировать команду, действующую в условиях кризиса;
- план реализации стратегии во времени должен обеспечивать высокие темпы работы и ритмичность;
- обеспечение высокой корпоративной культуры изменений, которую можно определить правилом: «последовательность плюс доверие равны экономической уверенности»;
- мотивация персонала.

Способы практического применения финансовых инструментов организациями (снижения дебиторской и кредиторской задолженности; наращивания (экономии) денежной выручки) представлены в таблице 1.

Таблица 1

Способы практического применения финансовых инструментов оздоровления организации

№ п/п	Наименование финансового инструмента	Способ применения	Пример применения
<b>Финансовые инструменты снижения дебиторской и кредиторской задолженности</b>			
1.	Уступка требований в качестве погашения задолженности	Договор обеспечительной уступки права требования с кредитной организацией	В качестве обеспечения надлежащего исполнения обязательств организации-принципала по договору о предоставлении банковской гарантии, принципал уступает Банку свои права требования к МСХП (контрагенту), на получение денежных сумм, причитающихся принципалу от контрагента по государственному контракту
2.	Беспроцентный заем	Сделка с заинтересованностью – беспроцентный заем от основного акционера общества	Займодавец передает заемщику беспроцентный заем для осуществления платежей согласно утвержденному реестру просроченной кредиторской задолженности
<b>Финансовые инструменты наращивания (экономии) денежной выручки</b>			
3.	Кредиты банков	Кредитное соглашение об открытии кредитной линии	Кредитное соглашение между МСХП, Минфин (гарант), кредитным учреждением (агент), организацией (принципал)
4.	Финансовая аренда (лизинг)	Право требования на часть денежных средств	Залогодатель передает в залог залогодержателю принадлежащие ему на праве собственности имущественные права по государственному контракту, заключенному залогодателем с МСХП в качестве обеспечения исполнения обязательств залогодателем, возникших из договора лизинга



		Обязательство приобрести в собственность имущество	Лизингодатель обязуется приобрести в свою собственность выбранное лизингополучателем имущество и передать его лизингополучателю в лизинг, а лизингополучатель обязуется принять его с последующим обязательным выкупом
5.	Дополнительный выпуск, размещение и реализация акций	Сделка с заинтересованностью – реализация акций организацией основному акционеру	Сделка по реализации именных бездокументарных акций

### Заключение

1. Финансовое оздоровление неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций носит сложный, системный характер и включает решение комплекса вопросов: изменение имущественных, трудовых, земельных отношений (собственности), системы управления; проведение финансовой реструктуризации, осуществление технико-технологической модернизации производства, применение антикризисных мер, направленных на обеспечение эффективного использования ресурсов.

2. Приоритетной формой реорганизации неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций выступает присоединение к эффективно функционирующим сельскохозяйственным и иным коммерческим организациям. Эффективность отмечается там, где предусмотрен переход права собственности на имущественные комплексы.

### Список литературы:

1. Об урегулировании неплатежеспособности: Закон Республики Беларусь от 13 дек. 2022 г. № 227-3 / [Нормативка.by](https://normativka.by/lib/document/500334612/): информ. правовая система – URL: <https://normativka.by/lib/document/500334612/> (дата обращения: 26.10.2024).

2. Об утверждении комплекса мероприятий, обеспечивающего реализацию государственными органами полномочий в сфере урегулирования неплатежеспособности: постановление Совета Министров № 642 от 30 сент. 2023 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://prav-o.by/document/?guid=3961&p0=C22300642> (дата обращения: 26.10.2024).

3. Бычков, Н. А. Критерии выбора инвестора в условиях реорганизации и финансового оздоровления / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2024. – № 17. – С. 11–15.

4. Рекомендации по реформированию убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций и привлечению стратегических инвесторов / Н. А. Бычков, В. Н. Метлицкий, М.В. Нескребина, А. М. Волохович // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – С. 70–80.

