

предприятий, собственных работников, акционеров и т. д.; формирует недоимки по налогам и иным обязательным платежам, что из-за дефицита средств мешает в полной мере исполнить республиканский и местный бюджеты. Иными словами, неплатежеспособное предприятие наносит финансовый ущерб кредиторам, оказывает на них депрессивное влияние путем изъятия их ресурсов.

Вместе с тем даже при правильном соотношении выручки и себестоимости продукции организация может быть подвержена риску банкротства в случае недостатка собственных оборотных средств и высокой кредиторской задолженности. Это объясняется тем, что при приобретении товаров и услуг с использованием отсрочки платежа поставщик может установить цену, которая будет выше, чем при расчете своевременно. Впоследствии, приобретая у поставщиков сырье и материалы по завышенным ценам и стремясь сэкономить, предприятие получает рост себестоимости при снижении качества производимой продукции и эффективности производства.

Итак, банкротство есть возможный итог неблагоприятного развития финансового состояния предприятия, при котором его способность своевременно погашать долги постоянно уменьшается. Отсюда следует, что предпосылки банкротства зарождаются внутри предприятия, в том числе в структуре его капитала, из-за чего по различным причинам возникает регулярная неспособность платежа.

## УДК 338.2

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ БЕЗВОЗМЕЗДНОЙ ПЕРЕДАЧИ АКЦИЙ В СОБСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Бычков Н.А., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Ключевые слова:** Финансовое оздоровление, акция, безвозмездная передача, менеджмент, платежеспособность, специальный фонд

**Keyword:** Financial recovery, promotion, gratuitous transfer, management, solvency, special Fund

**Аннотация:** В статье раскрываются особенности совершенствования системы управления убыточными, неплатежеспособными хозяйственными обществами путем участия менеджмента в акционерном капитале

**Summary:** The article reveals the features of improving the management system of unprofitable, insolvent business companies by means of management participation in the share capital

**Введение.** Организация агропромышленного производства в современных условиях предполагает реформирование убыточных, устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций с использованием широкого круга инструментов, механизмов изменения отношений собственности, системы управления и иных отношений, недопущения негативных социальных последствий, обеспечения единой государственной политики в области поддержки сельскохозяйственных производителей, привлечения инвестиций. Оценка эффективности принятых организационно-экономических мер по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций позволит определить пути совершенствования механизма государственного регулирования имущественных отношений в контексте устойчивого развития экономики убыточных, устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций.

**Основная часть.** Реализация комплексных организационно-экономических мер по финансовому оздоровлению и совершенствованию системы управления убыточными, неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями *предусмотрены* Указами Президента Республики Беларусь: от 4 июля 2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ №253) и от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ №399) и др.

В результате принятых мер, по состоянию на 1.03.2020 г. мерами финансового оздоровления и механизмами изменения системы управления, предусмотренными Указами № 253 и № 399, могут пользоваться 438 сельскохозяйственные организации, в том числе 374 организации в процедуре досудебного оздоровления и 64 – в процедуре антикризисного управления. Это составляет более 30% организаций сельского хозяйства республики.

На практике использованы следующие организационно-экономические меры финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций: реорганизация путем присоединения, передача полномочий исполнительного органа управления организации управляющей организации (управляющему), продажа предприятий как имущественный комплекс эффективному собственнику, передача государственного пакета в доверительное управление с правом выкупа и др. Среди них – модель мотивации менеджмента организаций путем участия в акционерном капитале. Таких объектов в республике 13.

На это ориентирует положения п. 8 Указа №253. Акции, эмитированные сельскохозяйственной организацией, включенной в перечень сельскохозяйственных организаций, подлежащих досудебному оздоровлению (доли в уставном фонде этой организации), находящиеся в республиканской или коммунальной собственности, *могут быть безвозмездно переданы в собственность руководителя этой организации, работающего по трудовому договору (контракту)*. Количество передаваемых акций (долей в уставном фонде) не может превышать 25 процентов плюс одна акция от общего количества акций, эмитированных сельскохозяйственной организацией (25,01 процента в уставном фонде сельскохозяйственной организации).

Обязательным условием безвозмездной передачи акций, является обеспечение к первому числу первого месяца квартала, предшествующего дате истечения пятилетнего периода реализации бизнес-плана сельскохозяйственной организации, эффективной хозяйственной (экономической) деятельности этой организации (*отсутствие убытков, просроченных обязательств и восстановление платежеспособности*).

Безвозмездная передача акций, осуществляется по заявлению руководителя сельскохозяйственной организации в адрес государственного органа, организации, местного исполнительного и распорядительного органа, в управлении которого находятся передаваемые акции (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации.

Указ №399 п.1.6 также предусмотрел развитие данного положения по схеме три года отсрочки и пять лет рассрочки на период до 2028 года.

Такая мера стимулирования менеджмента организаций регламентирована в ряде нормативных актов, принятых в государстве.

*1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Беларуси на период до 2030 года.* В соответствии с ней реформирование отношений собственности в долгосрочной перспективе нацелено на дальнейшее развитие частного сектора экономики, повышение эффективности производства, выход отечественных организаций на мировой фондовый рынок. Одна из задач – передача (безвозмездная либо по сниженной стоимости) наиболее активным и успешным отечественным менеджерам акций государственных предприятий [1].

*2. Программа социально- экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. [2].* Стратегической задачей пятилетки для собственников и менеджмента отрасли является финансовое оздоровление сельскохозяйственных организаций, у которых неплатежеспособность приобретает или имеет устойчивый характер. В качестве основных инструментов финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций будут использоваться безвозмездная передача в собственность руководи-

телю, обеспечившему эффективную хозяйственную деятельность неплатежеспособной организации, 25 процентов плюс одна акция от общего количества акций, эмитированных сельскохозяйственной организацией.

Примечательная особенность рассматриваемой модели управления заключается в том, что контракт с руководителем должен заключаться на срок реализации бизнес- плана оздоровления.

Об эффективности реализации рассматриваемой модели свидетельствует и опыт работы АО «Коротичи» Столинского района, находящегося в процедуре досудебного оздоровления в соответствии с Указом № 253.

С момента заключения нового контракта с руководителем отмечается устойчивая динамика роста эффективности работы организаций: восстановление показателей платежеспособности, снижение кредиторской задолженности и др.

Основной причиной сложного экономического положения ОАО «Коротичи» и включения его в перечень организаций подлежащих финансовому оздоровлению в соответствии с Указом №253 стало строительство новой МТФ на 765 голов с 2010 по 2012 гг.

Проектная стоимость объекта на начало строительства составляла не более 900 тыс руб. В соответствии с Указом президента Республики Беларусь №480 «О некоторых вопросах развития молочной отрасли» процентная ставка по выделенным кредитным ресурсам составляла 1,5% годовых, что позволяло хозяйству самостоятельно выплачивать обязательства и сохранить платежеспособность. Однако в последующие годы финансирование осуществлялось под 2% годовых, а также ставку рефинансирования плюс маржа 3% (Указ №161), в 2015 году было выделено 319 тыс руб. под 49% годовых (СМ № 979), в 2017 г. – 1977 тыс руб. под 7,5 % годовых (СМ №115). Общая стоимость составила 3226 тыс руб.

В ходе реализации бизнес- плана оздоровления между ОАО «Коротичи» и ОАО «Агентство по управлению активами» были составлены графики погашения обязательств на сумму 2859 тыс руб. Графиками была предусмотрена отсрочка погашения обязательств сроком на три года, что позволило хозяйству модернизировать ряд животноводческих помещений для содержания молодняка крупного рогатого скота, машинно-тракторный парк, провести ремонт гаражей и ремонтных мастерских, построить две новые сенажно-силосные траншеи на 6 тыс. т.

Благодаря выработанной руководителем стратегии развития общества, оптимизирована структура посевных площадей. В 2019 г. было заготовлено 34,9 ц к. е. на одну условную голову. Это позволило хозяйству занять первое место в Брестской области по заготовке кормов среди хозяйств до 5000 га сельскохозяйственных угодий. В итоге продуктивность дойного стада с 2016 по 2019 гг. увеличилась с 5691 кг до 6946 кг, средне-

суточные привесы КРС – с 500 до 570 грамм. Валовое производство молока возросло на 129,2%. Удельный вес сорта Экстра + высший сорт составил 97,2 %. Валовое производство продукции выращивания и откорма КРС увеличилось на 124,7%. поголовье крупного рогатого скота возросло с 2523 до 2773 гол.

**Заключение.** Таким образом, реализация на практике рассматриваемой модели управления убыточными, неплатежеспособными организациями при надлежащей идеологии территориальных органов государственной власти, несомненно, представляет интерес в вопросах формирования эффективного кадрового потенциала в АПК. Актуальным на современном этапе является внесение изменений и дополнений в действующий Закон «О хозяйственных обществах». В частности необходимо внести следующие изменения и дополнения. Акционерное общество вправе осуществлять эмиссию акций дополнительного выпуска в целях последующей их возмездной либо безвозмездной передачи членам совета директоров (наблюдательного совета), исполнительного органа и (или) работникам этого акционерного общества. При этом решение об эмиссии должно содержать условия такой передачи: безвозмездная передача акций дополнительного выпуска указанным лицам осуществляется при условии достижения показателей эффективности деятельности акционерных обществ по истечении сроков, определенных гражданско-правовыми (трудовыми) договорами, заключаемыми с такими лицами. Уставом акционерного общества может быть предусмотрено формирование из чистой прибыли *специального фонда* для приобретения акций этого общества в целях последующей их безвозмездной передачи членам совета директоров (наблюдательного совета), исполнительного органа и (или) работникам общества на условиях, предусмотренных локальными правовыми актами и (или) гражданско-правовыми (трудовыми) договорами.

#### **Список использованной литературы**

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 г. – Минск: Министерство экономики, 2015. – 143с.
2. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 гг.: Указ Президента от 15.12.2016 г. №166/ Консультант плюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.