

## Санация – не ликвидация



Хотя и она возможна, и на место не справившихся с кризисом хозяйств придут эффективные инвесторы, фермеры

К 1 ноября появятся списки сельхозорганизаций для досудебного оздоровления, а также требующих проведения процедуры экономической несостоятельности (банкротства). Следом в хозяйства придут люди с непривычной для сельчан должностью — антикризисные управляющие. Такие меры определены Указом Президента от 4 июля 2016 года №

253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций». «СГ» уже рассказывала об основных положениях документа. Однако его применение по-прежнему вызывает вопросы: людей тревожит, что с ними будет, не останутся ли без работы, не распродадут ли имущество за долги. Над этими и другими актуальными проблемами размышляет заместитель председателя президиума НАН Петр Казакевич.

— Петр Петрович, Указ Главы государства принят в отношении сельхозорганизаций, «у которых на 1 июля 2016 года неплатежеспособность приобретает или имеет устойчивый характер». Давайте попробуем популярно разъяснить, где грань между устойчивостью и неустойчивостью.

— Ее переступают хозяйства, у которых четыре квартала подряд коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость, ниже нормативных. Разъясню популярно. В принципе, все несложно. Если выручка в хозяйстве ниже расходов, то платежеспособность уже нельзя считать нормальной. Допустим, фонд зарплаты, платежи по кредитам, текущие затраты (топливо, электроэнергия и так далее) — 100 тысяч новых рублей в месяц, а выручка — 80 тысяч. Когда такое случается раз в год, можно перетерпеть, а если постоянно, вот вам и «устойчивый характер».

Приведу близкий мне пример. В марте прошлого года НАН передано сельхозпредприятие «Устье» Оршанского района. Там тоже была выручка 80 тысяч нынешних рублей, а только зарплата с начислениями в ФСЗН — 120 тысяч. Не было даже за что жить, не говоря о хозяйственной деятельности. Такое отрицательное сальдо характеризует хозяйство как неплатежеспособное.

— Что нужно в таких случаях делать?

— Самый простой вариант — попытаться резко увеличить объемы производства. Соответственно, выручка может превысить расходы. Даже если эти показатели сравниваются, можно на первых порах как-то существовать. Если не выходит, надо оптимизировать число занятых, те же объемы получать меньшим количеством работников.

Однако и первый, и второй варианты воплотить в жизнь непросто. Иначе не было бы такого количества проблемных хозяйств. Чтобы выйти на положительную дельту между доходами и расходами, надо обеспечить выполнение технологических регламентов. Но одного желания мало. Нужны ресурсы. Своих оборотных денег нет, надо идти в банк, но он новых кредитов не дает, поскольку просрочена выплата старых. Получается замкнутый круг.

В подобной ситуации оказались более 300 сельхозпредприятий. Но уровень неплатежеспособности у них разный: одни покрывают затраты выручкой на 50—70 процентов, другие — на 95—98. Более того, у других она периодически может быть и 102 процента. То есть они балансируют на грани неплатежеспособности. Это значит, что с горем пополам могут работать самостоятельно. Но средства производства изнашиваются. Свободных денег на их восстановление нет, новые кредиты не дадут из-за того, что с трудом возвращаются старые. В итоге и у таких хозяйств постепенно уровень покрытия затрат будет снижаться.

— В отношении них возможен вариант досудебного оздоровления. Если помочь финансовыми инструментами, то они, образно говоря, получают глоток свежего воздуха. Но надо нарастить производство. И при этом обязательно увеличить прибыль. Тогда появится шанс выйти из кризиса и начать нормально функционировать. Как будут помогать этой категории?

— Механизм такой. Государство дает преференции. Будут заморожены долги по административным взысканиям, штрафам и пеням перед ФСЗН; бюджетным ссудам и займам; налогам; за энергоносители. Предусматривается и рассрочка кредиторской задолженности до пяти лет, за исключением организаций Министерства энергетики и ОАО «Промагролизинг». Каждая область создает свой список таких хозяйств. Минсельхозпрод сформирует единый и представит Правительству.

После того как бремя обязательств перестанет давить на хозяйства, у них появится возможность уменьшить ежемесячные траты и выйти на эффективную работу. Допустим, раньше выручка покрывала 95 процентов затрат, а после появления спасательного круга будет 105. Значит, можно нормально жить и платить по кредитам, не попавшим в список преференций.

— Но большая часть долгов относится не к сфере взаимоотношений сельхозорганизаций с государством, в которой оно и проводит реструктуризацию. Это другие субъекты хозяйствования, преимущественно молочные заводы и агросервисы. К переработчикам залезали в долг под будущую продукцию, к снабженцам — за лизинг техники и минеральные удобрения. Как быть здесь?

— Ситуация непростая. Ведь молочные заводы не просто давали деньги наперед. Их надо было найти. Свободных оборотных средств нет. Шли в банк, брали коммерческий кредит под 25—30 процентов. При этом и основную сумму, и проценты по отдельному договору перекладывали на хозяйства. А в некоторых случаях и штрафы за просрочку погашения. Получалось, формально кредит брал молочный завод, а фактически рассчитывалась сельхозорганизация. Это приводило к еще большему ее обеднению: за килограмм молока, с учетом выплаты банку, получали, скажем, не 46 копеек, а значительно меньше. Сейчас некоторые хозяйства попали в такую ситуацию, что могут рассчитываться с заводами только за проценты и штрафы. На большее нет возможности.

Для таких предприятий сегодня одно спасение — судебное оздоровление через проведение процедуры банкротства. Но особо подчеркну, это вовсе не означает прямую ликвидацию хозяйства. Упор делается на санацию. Проще говоря, это использование экономических механизмов восстановления его платежеспособности.

Оно переходит в подчинение антикризисного управляющего. На 36 месяцев вводится защитный период. На основании договоренности с кредиторами по решению суда вводится мораторий на выплату всех долгов. Словом, дается возможность поработать на свое развитие. При необходимости этот срок может быть продлен еще на 24 месяца.

— На что в первую очередь должны обратить внимание хозяйства, которым предоставлена возможность, образно говоря, восстать из пепла?

Василий Гедройц. Санация – не ликвидация

— Деньги сельхозпредприятия зарабатывают преимущественно на молоке. В его производстве два важнейших показателя, определяющих эффективность, — надой от коровы и затраты корма на килограмм молока. В среднем по стране эти показатели 4700 килограммов и 1,1 кормовой единицы. Естественно, у отстающих хозяйств первый — 2500—3000, второй — 1,5 и даже 2. Чем быстрее предприятие приблизится к общереспубликанским уровням, тем больше станет получать денег. Для этого надо улучшать кормовую базу, племенную работу и многое другое. Конечно, надо наращивать качество продукции, а также производство в других отраслях.

Не стоит забывать и об оптимизации работников. Типичный пример. На современном МТК есть заведующий и компьютерный специалист, который не загружен целый день. Почему бы не обучить начальника работе с программой и одновременно добавить зарплату. Следует посмотреть на загрузку других работников, выполняемые ими функции. Тогда, допустим, зарплата вырастет на 15 процентов, а производительность труда — на 30. Вот вам и экономия затрат.

— Но этим будет заниматься уже не директор акционерного общества или председатель СПК, а антикризисный управляющий. У него же и еще одна важнейшая задача — разбираться с долгами. Где найти такое большое количество универсальных специалистов?

— Вопрос непростой. Сегодня антикризисных управляющих, которые бы досконально знали механизм сельхозпроизводства, — единицы. Выход вижу такой. Назначается специалист в этой сфере, который берет на себя работу с кредиторами, финансами и кадрами. Он должен подготовить план санации, проверить объективность всех долгов, согласовать их с кредиторами, договориться об отсрочке и рассрочке выплаты. Это огромный участок работы. Не останется времени на производственную составляющую, тем более что он часто не знает технологию на полях и фермах. Поэтому заместителем ему следует назначить агроменеджера. Подход должен быть индивидуальным в каждом конкретном случае. Если нынешний руководитель способен решать задачи коллектива, его можно перевести первым заместителем управляющего. В противном случае — искать на эту должность более достойного работника.

— Во время недавней командировки в Кричевский район я побывал в КСУП «Бель». Оно попадает под процедуру банкротства. Но районное руководство считает, что всего за год работающий руководитель немного улучшил дела, поэтому вполне мог бы стать антикризисным управляющим. Надо только подучиться. Как вы относитесь к подобной идее?

— Зачем назначать такого человека антикризисным управляющим? Если он хороший специалист, пусть становится, как говорилось выше, заместителем по производству. Потому что, боюсь, тянуть сразу два воза будет непросто. Не все четко представляют, чем предстоит заниматься антикризисному управляющему. У него огромный объем работы с кредиторами. Надо проверить каждый документ. Вплоть до того, подписывали ли его лица, имеющие на это право.

Конечно, не хочу быть категоричным и на все 100 процентов отрицать возможность совмещения двух направлений работы. Возможно, найдется несколько таких человек. Но лишь как исключение из правил. Для этого нужно, чтобы в хозяйстве существовала крепкая команда специалистов. Если бы она была, предприятие не стало бы банкротом.

— Некоторые долги, в том числе и банкам, государство направляет в специально созданное Агентство по управлению активами. По остальным антикризисному управляющему надо договариваться с кредиторами на отсрочку. А если кто-то не желает, говорит: хочу деньги завтра, а не через год.

— Надо четко понять: если хозяйство не способно сейчас отдать кому-то долг, то не сможет это сделать и через месяц. Тем более что не ты один хотел бы получить с него деньги. А если договориться о последовательности возврата, то появится шанс хоть когда-то эти средства занять. Например, молочный завод. Должник все равно будет реализовывать ему молоко. Возьмем уже упоминаемое мною хозяйство «Устье». Когда НАН брала его на буксир, от коровы доили меньше 2 тысяч килограммов. По итогам нынешнего года ожидается более 4 тысяч. Есть надежда улучшить ситуацию с долгами местному молочному комбинату и другим кредиторам.

Еще одно направление. В «Устье» решено проверить всю технику, полученную по лизингу. Если без каких-то машин можно обойтись, их нужно привести в надлежащий вид и вернуть. Это тоже улучшение платежеспособности.

— Среди части кредиторов существует недопонимание санации. Они считают: для расчета по долгам надо продать скот или технику. А дальше хоть трава не расти.

— Нет, такого не будет. Сельхозпредприятие остается, оно должно работать. В этом главный смысл санации.

— Но в некоторых случаях не исключен и негативный сценарий. Пройдет максимально отпущенный на санацию срок — пять лет, — а платежеспособность сельхозорганизации не восстановится. Как быть?

— Тогда возможна и ликвидация. Поскольку эта процедура непривычная, то, естественно, вызывает тревогу. Но государство не может допустить, чтобы земля пустовала. Она должна давать продукцию. Поэтому возможны варианты, когда несколько хозяйств, несмотря на преференции, не смогут выйти из кризиса, и на их место придет эффективный хозяин. Это может быть как крупный инвестор, так и фермерские хозяйства.

— После серии моих материалов из Кричевского района один региональный интернет-ресурс заявил, что предлагаемые методы оздоровления не помогут. Нужно, мол, раздать землю в частную собственность. Словом, провести еще одну Столыпинскую реформу. Ваше мнение о подобных новациях?

— О собственности на селе я высказывался ранее. Это непростой вопрос. Он затрагивает не только экономическую, но и социальную сторону общества. Делить честно никогда не получается. Напряжения в обществе не избежать.

При этом у нас есть частные сельскохозяйственные организации, правда, собственность у них распространяется на имущество и произведенный продукт. Земля остается у государства и сдается в аренду на 99 лет. Согласитесь, срок немалый. Преимущество частной собственности на землю в том, что ее можно использовать под залог в банке. Это значимо, но не критично. На таком арендном принципе работает сельское хозяйство во многих странах мира.

А вот собственность на имущество и произведенный продукт — хороший стимул к эффективному труду. По крайней мере, собственник всегда стремится выполнить технологические регламенты в полном объеме, рационально используя все средства. Он более мотивирован в результатах труда.

Нельзя сказать, что коллективная форма хозяйствования себя изжила. Есть в республике хозяйства, которые работают по мировым меркам производства. И их не одно или два. Правда, и не сотни. Скорее всего, там крепкий руководитель, преданный своему делу, и действенный коллектив.

Обеспечить такими руководителями все хозяйства не получается. Государственная политика, в том числе и поддержки предприятий, оказавшихся в

Источник: "Сельская газета" – 2016-10-20

сложном финансовом состоянии, создает реальные предпосылки для преодоления проблем.