

# Финансовый директор

profmedia.by

№ 8 (152) 2015

ISSN 2220-296X



## ПОСТРОЕНИЕ В КОМПАНИИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Фрагмент картины Питера Брейгеля Старшего «Жнецы» (1565)

ЭКСПЕРТЫ О РОССИЙСКОМ РУБЛЕ • ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА • СИСТЕМА BALANCED SCORECARD • ИЗОБРАЖЕНИЯ В РЕКЛАМЕ



### БЫСТРЫЙ ЛИЗИНГ ДЛЯ БИЗНЕСА ЗА 2 ДНЯ

### ПОД 0, 0000001%, БЕЗ ПЕРЕХОДА НА ОБСЛУЖИВАНИЕ



СЧЕТ-ФАКТУРА № 25 от 20 августа по 18 сентября 2015 г.	<b>Получатель платежа</b>	ООО «Издательство «Регистр», 220053, г. Минск, ул. Новаторская, 2 «б», к. 411, УНП 192299364, р/с 3012188200017 в ЦБУ № 3 ЗАО «МТБанк», 220004, г. Минск, ул. Короля, д. 51, офис 201, код 153001117. Тел./факс: (017) 290 16 42, 233 42 25

Платательщик и его реквизиты \_\_\_\_\_

Наименование издания	Кол-во экз.	Цена за 1 экз., руб.	Скидка, %	Стоимость со скидкой, руб.	Ставка НДС, %	Всего, руб.
«Постатейный комментарий Трудового кодекса Республики Беларусь» Содержит подробные разъяснения и исчерпывающие комментарии ко всем <b>468</b> статьям Трудового кодекса Республики Беларусь. Книга объемом <b>1200</b> страниц подготовлена коллективом из <b>46</b> авторов — известных юристов и специалистов в области трудового права — под общей редакцией доктора юридических наук, профессора <b>Г.А. Василевича</b> . Издание сопровождается рекомендательными письмами Министра юстиции О.Л. Слижевского и Министра труда и социальной защиты М.А. Щёткиной. Издание дополнено <b>Декретом № 5</b> , а также разъяснениями по его применению. Кроме того, издательство обеспечивает <b>гарантийный сервис</b> — обновление комментариев в случае изменения законодательства о труде (по электронной почте)	1	900 000	—	<b>900 000</b>	УСН без НДС	<b>900 000</b>
«Постатейный комментарий Трудового кодекса Республики Беларусь»	3	900 000	<b>3%</b>	<b>873 000</b>	УСН без НДС	<b>2 619 000</b>
«Постатейный комментарий Трудового кодекса Республики Беларусь»	5	900 000	<b>5%</b>	<b>855 000</b>	УСН без НДС	<b>4 275 000</b>
«Практическое налогообложение» С.И. Адаменкова, О.С. Евменчик, Л.И. Тарарышкина, 488 с.	1	291 000	—	<b>291 000</b>	УСН без НДС	<b>291 000</b>
«Курсовые разницы» В.Н. Лемеш, Т.П. Шкор, 148 с.	1	450 000	—	<b>450 000</b>	УСН без НДС	<b>450 000</b>
«Курсовые разницы» В.Н. Лемеш, Т.П. Шкор, 148 с.	3	450 000	<b>20%</b>	<b>360 000</b>	УСН без НДС	<b>1 080 000</b>

**Сумма к оплате** \_\_\_\_\_

Издания приобретаются для собственного потребления.

ООО «Издательство «Регистр» не является плательщиком НДС — УСН, п. 3.12 ст. 286

Налогового кодекса Республики Беларусь.

Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/404 от 17.07.2014, № 3/682

от 28.07.2014. Цена согласно прейскуранту № 1 от 24 июня 2015

и Положению о порядке применения скидок.

**ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КНИГИ ОБЯЗАТЕЛЬНО**

УКАЖИТЕ В ПЛАТЕЖНОМ ПОРУЧЕНИИ  
СВОЙ ПОЧТОВЫЙ АДРЕС, ИНДЕКС, ТЕЛЕФОН,  
НОМЕР СЧЕТА-ФАКТУРЫ И E-MAIL.



Директор

Ф.А. Баранова



## Нам важно, что вам нужно!

Неожиданно появился здоровый спортивный задор и желание добежать первым. При этом, как ни странно, не у одного меня... В самые жаркие августовские дни первыми решили дойти до финиша чиновники Минфина и МНС. Для понимания накала страстей дам краткую справку: бюджет хоть и образуется профицитным, но он магическим образом все время пуст, и с каждым годом его все сложнее наполнять. А тут еще распоряжение Президента в течение 2016 календарного года никаких изменений по налогам не принимать и бизнес не «кошмарить»! Хорошее начинание утонет в законопроектах с двойным-тройным дном трактовок и тысячах писем и разъяснений в развитие. Кто хочет такую «машину времени» — и со свистом в лихие 90-е?

Чтобы не быть голословным, приведу пример из предложенных поправок в Налоговый кодекс на 2016 год. «Статья 131. Затраты, не учитываемые при налогообложении»:

<...> дополнить пункт подпунктом 1.22<sup>4</sup> следующего содержания:

«1.22<sup>4</sup>. сумма определяемых в порядке, установленном законодательством, курсовых разниц, возникшая при пересчете в белорусские рубли по официальному курсу белорусского рубля по отношению к соответствующей иностранной валюте, устанавливаемому Национальным банком Республики Беларусь, выраженной в иностранной валюте стоимости обязательств, возникших в связи с осуществлением затрат, которые согласно настоящей статье не учитываются при исчислении налоговой базы по налогу на прибыль»;».

Однако в настоящее время действует противоположная норма Указа от 27.02.2015 № 103:

«...образовавшихся с 1 по 31 января 2015 г. при пересчете выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств в официальную денежную единицу Республики Беларусь в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь, в случаях, не предусмотренных в абзаце втором настоящего пункта (в этом абзаце речь идет о вложении во внеоборотные активы), вправе относить на доходы (расходы) будущих периодов и списывать на доходы (расходы) по финансовой деятельности и внереализационные доходы (расходы), **учитываемые при налогообложении**, в порядке и сроки, установленные руководителем организации, но не позднее 31 декабря 2016 г.».

Заведомо возникает ситуация правового тупика. Если предприятие воспользовалось указанной возможностью, то ему разрешено относить курсовые разницы, возникшие в январе 2015 г., на расходы, учитываемые при налогообложении, в течение 2015–2016 годов. Причем вне зависимости от того, учитываются ли затраты, из-за осуществления которых возникла кредиторка перед нерезидентом, при налогообложении.

Нужно признать, что государственные методологи не могут учесть специфику деятельности всех отраслей и каждого предприятия. Однако спокойно (и заранее) согласиться с подобными изменениями в налоговом законодательстве тоже неправильно. Поэтому приглашаю вас внимательно ознакомиться с предлагаемыми поправками на сайте Министерства финансов ([http://minfin.gov.by/ru/tax\\_policy/discuss\\_projects/](http://minfin.gov.by/ru/tax_policy/discuss_projects/)) и высказать свои предложения и замечания.

Горячим августом 2015 г.  
председатель Клуба финансовых директоров  
**Андрей Карпунин**



## В КУРСЕ СОБЫТИЙ

### Год после российского продуктового эмбарго >> 6

Год назад Владимир Путин наложил эмбарго на импорт западного продовольствия в ответ на экономические санкции против России. Беларусь потирала руки в надежде на миллионные прибыли на «оголившемся» российском рынке. Получила ли наша страна то, чего хотела? На самом деле, нет. Причем ровно год назад **ФА**, изучив плюсы и минусы для Беларуси торговой «холодной войны», согласился с экспертами и предупредил тогда: эта война не обогатит национальную экономику.

### Нет причин для роста >> 8

Российские финансисты отмечают отсутствие факторов роста в поддержку рубля и ждут продолжения ослабления национальной валюты, хотя и не такого быстрого, как в конце 2014 года. Мнения экспертов приведены в материале.

### Прозрачность бенефициаров европейских компаний: новая реальность >> 10

*Роман Шпаковский*

В июне 2015 г. Европейский Союз принял «Четвертую директиву против отмывания денег». Целью правил является борьба с отмыванием денег и финансированием терроризма, но они затрагивают интересы всех владельцев компаний, трастов и иных структур в ЕС. В частности, Директива повлечет за собой раскрытие конечных бенефициаров европейских корпоративных структур, в том числе трастов и фондов.

### Экономика тьмы: как зарабатывает «Исламское государство» >> 12

«Исламское государство» контролирует активы, которые превышают \$2 трлн. Быстрое сращивание ИГ с бюрократическим аппаратом

на захваченных территориях, использование всех социополитических проблем в регионе и активная экономическая политика делают организацию чрезвычайно лабильной и опасной на всех геополитических уровнях.

## ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

### Финансовое оздоровление предприятий: порядок способы действий — 2 >> 16

*Алексей Смольский*

Заключительная часть статьи о мерах по финансовому оздоровлению, которые должны быть направлены на восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

## РАБОТА С БАНКОМ

### Предприятие берет кредит на зарплату... >> 26

*Нонна Рабец*

Хотя платежеспособность белорусских субъектов хозяйствования снижается, никто не снимает с руководителей предприятий ответственность за то, чтобы выплата заработной платы персоналу была обеспечена в срок. Простой констатации того факта, что у организации имеются финансовые проблемы, недостаточно — необходимы конкретные действия ее руководителя, в том числе по возврату дебиторской задолженности, поиску новых возможностей отгрузки продукции на условиях предварительной оплаты, получению банковского кредита. В противном случае, отмечает автор статьи, зарплата работникам становится просроченной задолженностью.

### Прекращение обязательства предоставлением отступного >> 31

*Вячеслав Кунцевич*

В материале речь идет об исполнении кредитополучателем обязательства перед банком-кредитодателем по возврату полученного кредита отступным и особенностях прекращения основного обязательства таким способом.

## ПРАВОВОЕ ПОЛЕ

**Право на использование изображений.****Как легально использовать в рекламе фотографии и картины? >> 38***Надежда Хаданович*

В публикации рассмотрены случаи, когда для создания рекламы используются оригинальные произведения, охраняемые в качестве объектов авторского права: картины и фотографии.

**Оформление работников по совместительству: типичные ошибки нанимателей >> 45***Елена Кубко*

Автор ФА анализирует ошибки нанимателей при оформлении работников по совместительству — от приема на работу до прекращения трудовых отношений с ними.

## ПРАКТИКУМ

**Создание системы финансового контроля на предприятии >> 50***Елена Тростенец*

ФА предлагает поэтапный комплекс мер по созданию системы финансового контроля на предприятии. Практикум дан с учетом опыта территориально распределенного холдинга с разнообразной сферой деятельности, при этом почти все компании, входящие в холдинг, связаны с торговлей товарами или услугами. Задача решается за счет разработки методики анализа злоупотреблений, индивидуальной работы с каждым выявленным случаем воровства (мошенничества), внедрения системы мотивации.

**Оценка бизнеса с точки зрения его эффективности: практические решения >> 58***Марианна Петрова*

Желая оценить эффективность деятельности предприятия, мы ищем способы измерения его финансовых и экономических результатов. При этом важно получить ответы на вопросы:

использовались ли ресурсы компании наилучшим образом, насколько рационально были выбраны варианты финансирования, а также соответствовал ли ожиданиям уровень рентабельности бизнеса? Как отмечает автор статьи, создание стоимости бизнеса в конечном счете требует решения всех перечисленных задач, а точнее, формирования потоков денежных средств, превышающих все затраты предприятия, включая затраты на капитал.

**Цена, прибыль и производство продукции >> 65***Анна Волчек*

В материале детально рассмотрен пример из практики.

**Прекращение денежных обязательств по кредитному договору отступным: 11 вопросов и ответов >> 67***Вячеслав Кунцевич*

Статья построена по принципу «вопрос — ответ».

**От «счетчика гороха» к внутрифирменному советнику с помощью системы Balanced Scorecard >> 71***Владислав Толкач*

В публикации изложено авторское понимание сути управленческого учета, бюджетирования и контроллинга, а также видение того, как внедрение сбалансированной системы показателей может перевести финансового директора в принципиально иной статус.



# В КУРСЕ СОБЫТИЙ

**Протекает наверху,  
а знают об этом те, кто  
внизу.**

Китайская пословица



- Вместо прибыли — убытки
- Эксперты: российский рубль будет слабеть
- Европейские бенефициары станут совсем прозрачными

# Год после российского продуктового эмбарго

Год назад Владимир Путин наложил эмбарго на импорт западного продовольствия в ответ на экономические санкции против России. Беларусь потирала руки в надежде на миллионные прибыли на «оголившемся» российском рынке. Получила ли наша страна то, чего хотела?

«Для нас это — клондайк. Мы готовы заменить западные страны по многим позициям в части продовольствия», — заявлял в августе прошлого года первый заместитель Министра сельского хозяйства и продовольствия **Леонид Маринич**, комментируя решение Москвы о вводе продуктового эмбарго.

В 2014 году Беларусь рассчитывала увеличить поставки сельхозпродукции и продуктов питания на \$200–400 млн по сравнению с 2013 годом. Однако по итогам минувшего года экспорт продовольствия в денежном выражении снизился на 3% до \$5,606 млрд.

Так, поставки молочных продуктов выросли на 1% до \$2,3 млрд. В частности, поставки сыров и творога увеличились на 23,2% до \$800 млн, сметаны — на 18,1% до \$71 млн, кефира — на 17,7% до \$25 млн.

В то же время экспорт мясных продуктов снизился на 19,4% до \$1,1 млрд. В частности, поставки свинины упали на 55,9% до \$57 млн, готовых и консервированных изделий из мяса — на 40,5% до \$77 млн, колбасных изделий — на 32,3% до \$177 млн, говядины — на 15,6% до \$531 млн.

Основной причиной снижения поступления экспортной выручки стала девальвация российского рубля. Из-за нее организации Мин-

сельхозпрода, по данным ведомства, потеряли свыше \$360 млн.

Кроме того, более \$100 млн экспортеры сельскохозяйственной продукции потеряли из-за санкций Россельхознадзора.

С осени прошлого года российское ведомство запретило поставки продукции более 20 белорусских мясомолочных предприятий из-за обнаружения в их продукции вредных микроорганизмов, антибиотиков и генома вируса африканской чумы свиней. К началу этого года большинство закрытых для российского рынка предприятий уже возобновили поставки продовольствия в Россию. Остается решить вопрос поставок на российский рынок сырой свинины.

На данный момент этот вид продукции могут экспортировать в Россию только 4 белорусских предприятия: Березовский мясокомбинат, Гродненский мясокомбинат, филиал «Мостовский кумпячок» ОАО «Агрокомбинат «Скидельский» и ООО «Велес-Мит».

«Сейчас рассматривается вопрос о поставках свинины в Россию еще с 4 белорусских предприятий. В принципе, идет работа над тем, чтобы постепенно открыть все предприятия», — говорит начальник главного управления внешнеэкономической деятельности Минсельхозпрода **Алексей Богданов**.

Что касается экспорта продовольствия, то в этом году ситуация выглядит неоднозначно. Если в натуральном выражении поставки сельхозпродукции и продуктов питания бьют рекорды, то в денежном выражении Беларусь несет потери.

Так, за 6 месяцев этого года экспорт мясных продуктов снизился всего на 1,6% до 160,9 тыс. т, а экспорт молочных продуктов вырос на 21% до 1,8 млн т.

В частности, поставки творога увеличились на 4,9% до 19,2 тыс. т, говядины — на 6,9% до 74,5 тыс. т, мяса птицы — на 22,7% до 69 тыс. т, сыров — на 24% до 60,6 тыс. т, масла сливочно-

го — на 40,3% до 39,1 тыс. т, сухого молока — на 48,5% до 56,7 тыс. т.

В то же время в денежном выражении экспорт продовольствия за первое полугодие снизился на 20% до \$1,515 млрд.

На снижение экспортных поставок повлияли девальвация российского рубля, падение покупательского спроса на российском рынке, а также уменьшение цен на продукцию.

---

## ОСНОВНОЙ ПРИЧИНОЙ СНИЖЕНИЯ ПОСТУПЛЕНИЯ ЭКСПОРТНОЙ ВЫРУЧКИ СТАЛА ДЕВАЛЬВАЦИЯ РОССИЙСКОГО РУБЛЯ. ИЗ-ЗА НЕЕ ОРГАНИЗАЦИИ МИНСЕЛЬХОЗПРОДА ПОТЕРЯЛИ СВЫШЕ \$360 МЛН. ЕЩЕ \$100 МЛН ЭКСПОРТЕРЫ СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИИ ПОТЕРЯЛИ ИЗ-ЗА САНКЦИЙ РОССЕЛЬХОЗНАДЗОРА.

---

«Падение мировых цен на продовольствие повлекло за собой снижение экспортных цен на нашу продукцию, ведь мы работаем в условиях жесткой конкуренции с мировыми производителями сельхозпродукции», — отмечает А. Богданов.

Так, к примеру, за 6 месяцев этого года цены на мясные продукты снизились на 30%, на молочные продукты — на 36%. В частности, цены на сухое молоко упали на 47%, колбасные изделия — на 38%, творог — 30%, говядину — 27%, мясо птицы — 26%, сыры — 23%.

«Поскольку основной рынок сбыта у нас российский и торговля идет в российских рублях, то из-за девальвации российской валюты мы недобираем экспортную выручку в долларовом выражении. Так, за полугодие недополучено к уровню прошлого года 379,7 тысячи долларов», — говорит Алексей Богданов.

Получается, что **российский рынок так и не стал для Беларуси продовольственным клондайком\***.

Сейчас во избежание потерь валютной выручки Минсельхозпрод активно работает над диверсификацией экспортных поставок, и уже есть первые результаты. Так, экспорт в страны Азии и Океании вырос в 2 раза — до \$5,3 млн, в Африку — в 6 раз, до \$180 тыс.

Впервые начались поставки белорусской сельскохозяйственной продукции в Сирию, Саудовскую Аравию, Палестину, Индию, Израиль, Румынию, Великобританию, Болгарию и Австрию.

Всего за первое полугодие на новые перспективные рынки сбыта поставлено сельскохозяйственной продукции и продуктов питания на \$362,5 тыс., что в 2,9 раза больше, чем в прошлом году.

«Несмотря на непростую ситуацию как на российском, так и на мировом рынке продовольствия, мы надеемся, что проделанная работа позволит по итогам года сохранить уровень экспорта в пределах 2014 года», — полагает А. Богданов.

Подготовила  
**Елена Тростенец**

---

\* Ровно год назад «Финансовый директор», изучив плюсы и минусы для Беларуси торговой «холодной войны», согласился с экспертами: эта война не обогатит национальную экономику (см.: Тростенец, Е. Сможет ли Беларусь заработать на торговой войне? / Е. Тростенец // Финансовый директор. — 2014. — № 8). — *Примеч. ред.*

Служба 101 напоминает:  
при возможной утечке газа ни в коем случае нельзя зажигать спички и зажигалки, курить, нажимать кнопку электрического звонка, клавиши выключателей, звонить по телефону (выдерните шнур из розетки, чтобы вам не могли позвонить).



# Нет причин для роста

## Почему российский рубль продолжает снижаться?

Случившийся 5%-й обвал на рынке нефти до отметки \$49,6 за баррель вернул российский рубль на уровни, которые наблюдались в пик валютного кризиса начала 2015 года. 3 августа российская валюта рухнула к доллару на 2,8% до RUB63,51, а к евро — на 2,5% до RUB69,58. Опрошенные Forbes финансисты отмечают отсутствие факторов роста в поддержку рубля и ждут продолжения ослабления национальной валюты, хотя и не такого быстрого, как в конце 2014 года.

**Ярослав Лисоволик**, главный экономист Deutsche Bank

**Мнение:** падение курса рубля связано с адаптацией его стоимости к новым ценам на нефть. Это решение продолжает оставаться попыткой выхода из проблем роста экономики и слабого бюджета. Также наложились неблагоприятные внешние факторы: проблемы на рынках Китая, риск повышения учетной ставки в США. В целом все это будет и в дальнейшем оказывать негативное влияние на курс.

**Факторы поддержки рубля:** платежный баланс и относительно слабый отток капитала (ниже, чем в прошлом году), приостановка покупки валюты Центральным банком Российской Федерации (далее — ЦБ).

**Факторы ослабления рубля:** повышение учетных ставок США, цены на нефть, проблемы китайской экономики.

**Повторение обвала конца 2014 года:** я пока этого не ожидаю. Все зависит от ЦБ.

**Совет:** держите сбережения в корзине из разных валют. Этот старый подход до сих пор хорошо работает.

**Евгений Надоршин**, главный экономист АФК «Система»

**Мнение:** началась спекулятивная игра против рубля. Она основана на нескольких весомых факторах. Во-первых, идет период дивидендных выплат, которые акционеры компаний конвертируют в валюту и переводят за границу. Многие в бизнесе сейчас не видят перспектив в российской экономике. Хотя аналогичного объема вывода, как в прошлом году, не будет. Еще одним фактором остается продолжение погашения внешнего долга, пики которого наступят в сентябре и декабре. Нет ощущения,

что «дно» в экономической динамике мы прошли, ситуация пока ухудшается в сравнении со II кварталом этого года.

**Факторы поддержки рубля:** резко снизившийся импорт в первом полугодии, относительно устойчивый до недавнего времени экспорт.

**Факторы ослабления рубля:** ухудшение показателей российской экономики (например, ускорение инфляции), падение цен на нефть, газ и другие сырьевые товары. Большое влияние оказывают и другие факторы на нефтегазовом рынке: продолжение сланцевой революции, скорый выход на нефтяной рынок Ирана, наращивание добычи ОПЕК.

**Повторение обвала конца 2014 года:** надеюсь, что нет [не возможно]. ЦБ должен был извлечь урок из предыдущих событий и предотвратить повторение ситуации.

**Совет:** ЦБ снижает объем предоставления средств в валюте, и нынешние рублевые ставки никак не мотивируют хранить накопления в рублях. Без новых шоков я жду RUB70 за доллар США, поэтому вполне можно успеть еще купить.

**Наталья Орлова**, главный экономист Альфа-банка

**Мнение:** поведение российского рубля отражает негативную тенденцию цен на нефть из-за их снижения ниже отметки \$50 за баррель. Также сохраняется внутреннее беспокойство из-за снижения процентных ставок и расширения санкций в отношении дочерних предприятий госкомпаний. Внешняя ситуация негативна.

**Факторы поддержки рубля:** перепроданность на фоне других валют и наличие заложенной премии на негативные события, которые еще не реализовались.

**Факторы ослабления рубля:** падение цен на нефть, расширение международных санкций, повышение учетной ставки ФРС.

**Повторение обвала конца 2014 года:** я надеюсь, что этого не произойдет.

**Совет:** не дает рекомендаций.

**Алексей Голубович**, управляющий директор Arbat Capital

**Мнение:** рубль подтягивается к отметке, где должен быть исходя из модели соотношения рубля и цены нефти марки Brent (уровень 3200). Стоимость доллара США на уровне RUB65 должна была наблюдаться, еще когда нефть стоила на \$3–4 выше. Когда же Brent упала ниже \$50, то движение к RUB65 и ниже — неизбежность.

Пока ЦБ не изменит политику, рубль будет продолжать падать. Политика ЦБ после девальвации не обусловлена макроэкономическими процессами и напоминает набор реактивных решений, которые предлагаются ему сверху.

**Факторы поддержки рубля:** в этом месяце [августе] их не наблюдается.

**Факторы ослабления рубля:** решение по увеличению ставок ФРС усилит отток валюты из России.

**Повторение обвала конца 2014 года:** в таком же виде — нет.

**Совет:** велики риски дойти до отметки RUB70 за доллар США. Считаю, что нефть достигнет предыдущих минимумов.

**Станислав Ярушевичюс**, начальник департамента торговых операций банка ING

**Мнение:** падение связано со снижением цен на нефть, ситуацией в Китае и давлением на рубль со стороны покупателей. Падение может быть до уровня RUB65–68 за доллар, если нефть пройдет сильно ниже \$50 за баррель, но кратковременно. Давление на рынок из-за погашений долга корпорациями может быть снижено благодаря возвращению механизма долгосрочного валютного РЕПО во второй половине года.

**Факторы поддержки рубля:** равномерные продажи экспортеров, появляющийся небольшой интерес инвесторов к рублю.

**Факторы ослабления рубля:** кризис на финансовых рынках в Китае, цены на нефть.

**Повторение обвала конца 2014 года:** повторения не ждет.

**Совет:** рекомендую хранить сбережения распределенными в пропорциях бивалютной корзины. Переключившись на валюту долгосрочно я бы не стал. Думаю, в течение месяца мы можем вернуться на уровень RUB60 за доллар США и, возможно, ниже.

**Владимир Цупров**, управляющий директор по инвестициям «ТКБ БНП Париба Инвестмент Партнерс»

**Мнение:** после весеннего роста рубля часть доверия к валюте была восстановлена, поэтому вероятность панического бегства населения в доллар существенно ниже, чем осенью 2014 года. В то же время рубль не успевает за падением цен на нефть, и если цена Brent просто остановится, то рубль будет длительное время находиться под давлением, пока не снизится еще на 7–8%. Дальнейшее снижение рубля приведет к росту инфляционных ожиданий, что может заставить рублевых инвесторов выходить из рубля, усиливая негативное давление.

Если нефть перестает падать, то ожидание замедления инфляции и дальнейшего снижения процентных ставок делает рубль краткосрочно привлекательной инвестицией. По этой причине ожидаемая реальная процентная ставка по рублевым активам выглядит крайне привлекательной. Окончание сезона выплаты дивидендов также устраняет излишнее краткосрочное давление на рубль.

**Факторы поддержки рубля:** хорошее состояние счета текущих операций говорит о небольшом оттоке капитала.

**Факторы ослабления рубля:** негативная реакция инвесторов на повышение рисков инфляции.

**Повторение обвала конца 2014 года:** пока рубль торгуется там, где мы его уже видели (ниже 70), считаю невозможным повторение ситуации обвала конца 2014 года. Выйти за пределы RUB70 за доллар США сейчас можно только при снижении цены на нефть до \$45–46. В этом случае есть риски перехода ситуации в неуправляемое (непрогнозируемое) русло.

**Совет:** рублевые инвестиции еще много лет будут смотреться как потенциально убыточные по сравнению с валютными. Рубли можно хранить для диверсификации, но не стоит держать в них сбережения в долгосрочной перспективе. **ФД**



**Роман Шпаковский,**  
партнер, руководитель офиса в Минске  
VILGERTS Legal & Tax  
[www.vilgerts.com](http://www.vilgerts.com)

# Прозрачность бенефициаров европейских компаний: новая реальность

В июне 2015 г. Европейский Союз (далее — ЕС) принял «Четвертую директиву против отмывания денег»\* (далее — Директива). Целью правил является борьба с отмыванием денег и финансированием терроризма, но они затрагивают интересы всех владельцев компаний, трастов и иных структур в ЕС. В частности, Директива повлечет за собой раскрытие конечных бенефициаров европейских корпоративных структур, в том числе трастов и фондов.

В соответствии с проектом документа:

- информация о бенефициарных собственниках должна содержаться в центральных регистрах в каждом государстве ЕС;
- все компании должны получать и хранить полную, актуальную и достоверную информацию о своих бенефициарных собственниках;
- общее правило определения бенефициарного собственника (прямой или косвенный контроль) — 25% + 1 акция;

■ полный доступ к информации будут иметь компетентные органы государств (как минимум доступ получают налоговые и правоохранительные органы);

■ частичный доступ получают иные организации, которые продемонстрируют необходимость в получении такой информации (ожидается, что это будут банки, страховые компании, юристы, налоговые консультанты, суды по делам в производстве). Возможно, допуск получат НГО и журналисты;

■ существует отдельное детальное регулирование относительно политических лиц (politically exposed persons) и известно, что связанных с ними лиц;

■ реестр будет содержать следующую информацию о бенефициарном собственнике: имя, дата рождения, национальность/гражданство, место постоянного проживания, тип бенефициарного владения и его доля.

Документом предусмотрены серьезные санкции за несоблюдение правил определения и хранения информации о бенефициарах. Штрафы достигают 10% от годового оборота для банков, до 5 млн — для физических лиц (юристов, нотариусов и т.п.).

Хотя такие регистры не будут публичными, необходимо отметить наличие лобби полного

\* Директива (ЕС) 2015/849 от 20.05.2015 Европейского парламента и Совета о предотвращении использования финансовой системы для отмывания денег или финансирования терроризма.

раскрытия информации. Отдельные государства могут решить сделать такие регистры публичными сразу (ожидается, что это будет Великобритания, Франция, Дания, Нидерланды). Изначальный проект документа и во все предусматривал публичный доступ к базе с онлайн-доступом.

Практическая применимость указанных правил будет зависеть от законодательства конкретного члена ЕС, который будет их внедрять. По нашему мнению, публичное раскрытие информации о бенефициарных собственниках во всех странах ЕС — **это вопрос времени.**

С учетом такого широкого круга доступа вполне вероятно **получение выборочного доступа** (по запросам) к соответствующей информации белорусскими налоговыми и правоохранительными органами.

Ожидается, что новые правила вступят в силу летом 2017 года. Соответственно, в средне- и долгосрочной перспективе отсутствует смысл в использовании европейских компаний, трастов и фондов для скрытия бенефициарности.

В отношении существующих европейских компаний все будет зависеть от имплементации Директивы в местное законодательство и подхода государственных органов. По нашему мнению, установление бенефициарного владельца также будет вопросом времени.

Сервисные компании запросят информацию и документы при ежегодном «обновлении» компании. В свою очередь, банки попросят всех номинальных директоров/собственников/партнеров предоставить заявление, что именно они являются бенефициарными собственниками, или указать соответствующего бенефициарного собственника. Возможно, также потребуются предоставление подтверждающих документов.

---

**НОВЫЕ ПРАВИЛА ВСТУПАЮТ В СИЛУ ЛЕТОМ 2017 ГОДА. СООТВЕТСТВЕННО, В СРЕДНЕ- И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ОТСУТСТВУЕТ СМЫСЛ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЕВРОПЕЙСКИХ КОМПАНИЙ, ТРАСТОВ И ФОНДОВ ДЛЯ СКРЫТИЯ БЕНЕФИЦИАРНОСТИ.**

---

Всем владельцам компаний в ЕС и счетов в банках ЕС мы рекомендуем связаться со своими регистраторами и юристами по месту нахождения компаний и **обсудить план действий и возникающие риски.** Если при создании компании разрешение Национального банка не было получено, рекомендуем проконсультироваться у юриста в Беларуси. **ФД**

---

## НОВОСТИ

### SWIFT ПРЕДЛОЖИЛА БЕЛАРУСИ ПОМОЩЬ

*Как сообщает БелТА, компания SWIFT (Общество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций) предложила Беларуси консультационную помощь и сотрудничество в области обучения при переводе платежной системы страны на ISO 20022.*

Гендиректор Московского офиса компании SWIFT Матвей Геринг отметил, что в финансовой индустрии идет активное внедрение стандарта ISO 20022. SWIFT как орган по стандартизации участвует более чем в 200 проектах в 90 странах. «Это обусловлено тем, что компания обладает достаточной компетенцией, инструментами и практикой, чтобы помочь пользователям в реализации проектов по переходу на ISO 20022 в различных сферах деятельности, включая ценные бумаги, розничные платежи и взаимодействие с корпорациями», — пояснил он.

По результатам отчета, работа группы пользователей Беларуси была признана удовлетворительной. Было отмечено, что в 2014 году количество белорусских пользователей SWIFT сократилось с 31 до 28 банков. Рост трафика SWIFT-сообщений белорусских пользователей в прошлом году составил 2,14% по сравнению с предыдущим годом. Согласно статистическим данным за первое полугодие 2015 г., падение трафика в Беларуси составило 7,95% к уровню аналогичного периода 2014 года. Подобная ситуация характерна и для соседних стран.



# Экономика тьмы: как зарабатывает «Исламское государство»

«Исламское государство» (далее — ИГ) не только продает нефть и газ вдвое дешевле рыночной цены или торгует продовольствием и людьми, но и собирает налоги, отмечает арабист Надежда Глебова в статье для «РБК-daily». Например, на занятых территориях введен налог на разграбление археологических памятников.

## «Полезные» ископаемые

ИГ с момента своего создания в 2006 году стало усовершенствовать практики террористической деятельности по сравнению с «Аль-Каидой», чьим филиалом когда-то было в Ираке. Главным нововведением помимо жесточайшей дисциплины и новых методов ведения пропаганды стало создание масштабной экономической базы боевой организации.

По разным подсчетам, ИГ контролирует активы, которые превышают \$2 трлн, а текущий годовой доход составляет \$2,9 млрд. С 2006 года, что совпало по времени с постепенным выводом войск США с территории Ирака, ИГ постоянно диверсифицировало свои финансовые источники.

Например, отдельного внимания заслуживают налоговые сборы на завоеванных территориях. Налогом облагаются все продаваемые товары; все телекоммуникационные компании; введен налог на безопасность с банковских учреждений; налог на снятие наличных средств с банковских счетов; 5%-й налог на социальное обеспечение и другие общественные цели, который собирается со всех зарплат; дорож-

ный налог (в размере \$200) в северном Ираке; таможенная пошлина (\$800) на каждый грузовик, пересекающий контрольно-пропускные пункты на границах Ирака с Иорданией и Сирией. Отдельно введен налог на разграбление археологических памятников (20% — в Алеппо, 50% — в Ракке) и налог за защиту немусульманских общин.

К источникам доходов для ИГ также относятся грабежи культурных ценностей и похищение людей. Только за их счет в пользу представителей ИГ, по различным данным, поступило от \$20 до \$50 тыс. за единицу, а по разным оценкам, казна ИГ увеличивается приблизительно на \$10 млн ежемесячно за счет выкупов. С учетом вымогательства и налогов ИГ собирает на территориях, находящихся под его контролем в Ираке и Сирии, приблизительно \$360 млн в год.

ИГ сильно отличается от «Аль-Каиды» еще и исключительно продуманное обращение с полезными ископаемыми, которые оказываются на захваченных территориях. На данный момент ИГ контролирует 7 месторождений в Сирии и Ираке с объемом производства в размере 60 тыс. барр. в день, а также несколько насосных подстанций в этих странах. По данным «Ирак Ойл Репорт» за 2014 год, ИГ зарабатывает от \$1 млн в сутки на контрабанде иракской нефти.

Газовый сектор является другой частью доходов ИГ, которое контролирует несколько месторождений природного газа в Сирии и Ираке, включая одно из крупнейших — Аккас в провинции Аль-Анбар. С учетом производственных мощностей этих предприятий даже при определенном спаде производства, который произошел в последние 2 года, доходы от торговли ИГ природным газом составят \$489 млн в год. При этом, так же как и в случае с нефтью, ИГ продает свои ресурсы с 50%-й скидкой от рыночной цены.

Существуют и другие отрасли, приносящие значительные доходы ИГ. К ним относится добыча фосфатов, производство и продажа цемента. Так, под контролем ИГ находятся 5 крупных цементных заводов в Сирии и Ираке, которые, по приблизительным подсчетам, приносят \$583 млн в год при средней цене на рынке в \$80 за 1 т.

---

## ГАЗОВЫЙ СЕКТОР ЯВЛЯЕТСЯ ДРУГОЙ ЧАСТЬЮ ДОХОДОВ ИГ, КОТОРОЕ КОНТРОЛИРУЕТ НЕСКОЛЬКО МЕСТОРОЖДЕНИЙ ПРИРОДНОГО ГАЗА В СИРИИ И ИРАКЕ.

---

Стратегическим интересом ИГ являются урановые месторождения Иордании. Эта страна занимает 11-е место в мире по залежам урана, объемы которых достигают, по разным оценкам, от 70 до 130 тыс. т, а по некоторым данным, это государство ставят вторым после Австралии. Принципиальной особенностью этих месторождений является то, что залегают они на небольших глубинах — в 1,5 м от поверхности, что делает их особенно пригодными для добычи. По данным Всемирной ядерной ассоциации, в ближайшие годы потребуется 33%-е увеличение поставок урана, для того чтобы увеличить мощности ядерных реакторов ряда атомных станций на 27%. Таким образом, приобретение нового перспективного рынка может оказаться чрезвычайно привлекательным для ИГ.

### Хлеба и зрелищ

Занимается ИГ и продажей продовольственных товаров. По данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН, провинции Ниневия и Салах ад-Дин, находящиеся под контролем ИГ, являются самыми плодородными в стране. На них приходится 30% от общенационального производства пшеницы, что составляет приблизительно 1 млн т, а также 40% национального производства ячменя. В этих областях в ведении ИГ также находятся государственные хранилища пшеницы общим объемом 1,1 млн т.

В Сирии боевики ИГ захватили государственные хранилища с зерном. Однако эти

запасы не расходуются — в страну транспортируется пшеница из Ирака с целью переработки и дальнейшей продажи, в том числе и иракскому правительству через посредников. По общим подсчетам, доходы ИГ от продажи пшеницы и ячменя на черном рынке могут совокупно составить \$200 млн.

Основными потоками транспортировки сырой нефти ИГ (и не только ее) являются иорданское направление (через провинцию Аль-Анбар), иранское (через Курдистан) и турецкое (через Мосул). Собственно, и основные перекупщики, готовые нажиться на 50%-й скидке, которую предоставляет ИГ, находятся в Иордании, Иране, Турции, Сирии и Иракском Курдистане. Вопрос о том, почему власти этих стран закрывают глаза на подобную деятельность, остается открытым и становится частью большой политической игры США при каждом удобном случае.

В ходе кампании поддержки сирийской оппозиции американские представители не раз обвиняли режим Асада в покупке нефти у ИГ.

### Дверь бедствий уже открыта

Быстрое сращивание ИГ с бюрократическим аппаратом на захваченных территориях, использование всех социополитических проблем в регионе (бедности, безработицы, особенно среди молодежи, значительных проблем в области здравоохранения и т.п.) и активная экономическая политика делают организацию чрезвычайно лабильной и опасной на всех геополитических уровнях.

---

## В СИРИИ БОЕВИКИ ИГ ЗАХВАТИЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ХРАНИЛИЩА С ЗЕРНОМ. ОДНАКО ЭТИ ЗАПАСЫ НЕ РАСХОДУЮТСЯ – В СТРАНУ ТРАНСПОРТИРУЕТСЯ ПШЕНИЦА ИЗ ИРАКА С ЦЕЛЬЮ ПЕРЕРАБОТКИ И ДАЛЬНЕЙШЕЙ ПРОДАЖИ

---

После заключения ядерного соглашения с Ираном странами «шестерки» едва ли не по всему ближневосточному региону прокатилась волна «истерии» по этому поводу. Уже через 2 года у Ирана будут открыты все пути к неф-

тяным и финансовым рынкам, что вернет его в число доминантных игроков в регионе.

---

## СИСТЕМА ПЕРЕДАЧИ ДЕНЕГ ПОД НАЗВАНИЕМ «ХАВАЛА» ИМЕЕТ ШИРОКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ В БОЛЬШИНСТВЕ СТРАН ВОСТОКА И ПОСТРОЕНА НА ПРИНЦИПАХ СТРОГОЙ КОНСПИРАЦИИ И ОПЕРАТИВНОСТИ.

---

Одним из самых активных протестантов против всего случившегося стала Саудовская Аравия, которая уже не раз заявляла о своей готовности сплотить ряды суннитов, чтобы противостоять «шиитской экспансии» (официально провозглашенной государственной религией Ирана является ислам шиитского толка).

К числу тех, кто категорически не приемлет усиления шиитов в целом и Ирана в частности, относится и ИГ. Вряд ли кто-то в краткосрочной перспективе решится обозначить свою поддержку ИГ на государственном уровне.

Однако стоит ожидать увеличения «благотворительной помощи», которая пойдет на усиление позиций ИГ и отследить которую весьма затруднительно. Система передачи денег под названием «хавала» имеет широкое распространение в большинстве стран Востока и построена на принципах строгой конспирации и оперативности.

ИГ уже продемонстрировала свои умения в стратегическом и тактическом планировании. Успешность их реализации базируется не только на определенных «талантах» руководителей направлений и подразделений, но и на том, что все работает на поддержание «жизнеспособности» организации в долгосрочной перспективе. Эта перспектива зависит от общего положения в регионе, который далек от мира и спокойствия.

Создание атмосферы ужаса, подкрепленной чрезвычайно жестокими в своем исполнении и зрелищности актами, навсегда останется «фирменным признаком» ИГ.

Как говорится в одной арабской пословице: «Дверь бедствий широка». И нужно не забывать, что эта дверь уже открыта, пишет в заключение автор «РБК-daily». **ФД**

---

## НОВОСТИ

---

### МВФ: САНКЦИИ СКАЗЫВАЮТСЯ НА РОССИИ

*МВФ заявил, что российская экономика потеряет сумму, составляющую не менее 9% от стоимости производимых ею товаров и услуг (скорректированной с учетом инфляции), если западные санкции и ответные меры Москвы продолжат действовать в среднесрочной перспективе. Об этом сообщает The Wall Street Journal.*

«Внешние потрясения, наложившиеся на изначальные структурные слабости, несомненно, негативно влияют на российские перспективы роста», — отметил в отчете Эрнесто Рамирес Риго, руководитель российской миссии МВФ.

Экономический прогноз МВФ, согласно которому российская экономика сократится на 3,4% в этом году, прежде чем вернуться к росту в 2016 году, несколько пессимистичнее прогноза российского правительства, предрекающего падение на 3% в этом году и рост более чем на 2% в следующем.

МВФ отметил, что российские финансовые и экономические власти хорошо справились с последствиями санкций и падения цен на нефть, однако дальнейшая эскалация напряженности в геополитическом плане приведет к ослаблению рубля, всплеску инфляции и утечке капитала из России, а также к снижению бытового потребления.

«Ситуацию изменят укрепление системы управления и защита прав собственности, а также устранение бюрократических правовых норм, совершенствование таможенного управления и ослабление торговых ограничений, — указывает МВФ. — Эти меры помогут усилить конкуренцию на отечественных рынках. Государственные инвестиции также можно сделать прозрачнее и эффективнее».

# ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Стоя отдают долг, на  
коленях просят вернуть  
деньги.

Китайская пословица



- Финансовое оздоровление  
предприятий:  
окончание разговора





**Алексей Смольский,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры организации и управления БГЭУ,  
судебный эксперт

# Финансовое оздоровление предприятий: порядок и способы действий — 2\*

## Стратегия и тактика финансового оздоровления

Финансовое оздоровление (санацию) субъекта хозяйствования целесообразно осуществлять **в три этапа:**

- анализ кризисной ситуации, диагностика причин неплатежеспособности;

- разработка и реализация оперативных мер, которые могут дать быстрые результаты, воздействуют на наиболее поддающиеся корректировке сферы деятельности;

- разработка и реализация мер стратегического характера, предполагающих существенные преобразования и направленные на достижение устойчивости субъекта хозяйствования в долгосрочном периоде.

Цель анализа — выявление признаков кризиса, а также оценка действий органов управления по руководству деятельностью субъектом хозяйствования. При диагностике должен быть установлен не только сам факт наступления кризиса, но и выявлены его причины, определены возможности и направления выхода из кризиса, обосновано решение о санации или ликвидации субъекта хозяйствования.

Важнейшими направлениями анализа являются:

- **анализ и оценка имущественного положения** — позволяют определить состояние и потенциал для развития субъекта хозяйствования с точки зрения наличия, структуры и тенденций изменения различных активов и источников их формирования;

- **анализ и оценка финансового состояния** — дают возможность выяснить способность субъекта хозяйствования вести текущую хозяйственную деятельность и степень риска с точки зрения ликвидности активов, наличия собственных оборотных средств, платежеспособности и финансовой устойчивости;

- **анализ и оценка деловой активности** — показывают результативность и эффективность деятельности субъекта хозяйствования в целом и по отдельным направлениям, ресурсам, рынкам и т.д., позволяют определить потенциал экономического роста.

Кроме анализа, основанного на изучении бухгалтерской и статистической отчетности, необходимо выполнить (основываясь не только на документах, но и на результатах обследований, наблюдений, интервью) более детальный анализ ситуации **в следующих сферах деятельности субъекта хозяйствования:**

- позиция субъекта хозяйствования и его продукции на рынке (емкость и доля рынка; сегменты рынка; основные потребители и поставщики; сравнительный анализ собственной и конкурирующей продукции; качество продукции; выявление существующих и перспективных потребностей покупателей);

- состояние и использование основных средств, нематериальных активов и вложений в долгосрочные активы (обновление, выбытие и износ основных средств, их структура; фондоотдача; использование производственных мощностей; возможности оборудования по выпуску требуемой рынком продукции; оценка

\* Начало см.: Смольский, А. Финансовое оздоровление предприятий: порядок и способы действий — 1 / А. Смольский // Финансовый директор. — 2015. — № 7.

используемых технологий; структура нематериальных активов и вложений в долгосрочные активы);

■ состояние и использование персонала (обеспеченность субъекта хозяйствования кадрами; профессионально-квалификационный и половозрастной состав работающих; количество и структура простоев; трудоемкость продукции; формы, системы, величина и структура оплаты труда; руководящий состав);

■ затраты на производство и реализацию (уровень постоянных и переменных затрат; затраты на рубль произведенной продукции; себестоимость отдельных видов продукции; затраты по подразделениям; прямые и косвенные расходы; уровень безубыточного выпуска продукции);

■ финансовые потоки и результаты (наличие и движение денежных средств; расчеты с контрагентами; формирование, распределение и использование прибыли от основной деятельности; финансовые и инвестиционные доходы и расходы; источники и причины убытков; влияние налогов);

■ организация и структура управления (оценка целесообразности существующей организационно-производственной структуры, функционирования аффилированных организаций, филиалов; процессы управления и взаимоотношения между подразделениями).

В результате проведения анализа и диагностики может быть определена стадия развития субъекта хозяйствования, а он сам отнесен к одной **из следующих групп**:

— вновь созданные или растущие предприятия (работающие в новых или растущих отраслях), причины кризиса которых являются преимущественно внутренними;

— предприятия в стадии зрелости (работающие в стабильных отраслях), причины кризиса которых являются преимущественно внутренними;

— предприятия в стадии увядания и градообразующие предприятия (работающие в устаревающих или жестко регулируемых государством отраслях), причины их кризиса преимущественно внешние.

Идентификация группы, к которой относится субъект хозяйствования, и причин кризиса дает возможность определить необходимость принятия мер по выведению его из кризиса или ликвидации. Основным критерием, позволяю-

щим принять решение о финансовом оздоровлении, а не ликвидации субъекта хозяйствования, является **потенциальная способность** существующего бизнеса генерировать доходы либо появление новых источников финансирования для поддержания деятельности или реализации программы трансформации.

При разработке плана финансового оздоровления необходимо учитывать, что должны быть достигнуты **две важнейшие цели**:

— восстановление платежеспособности субъекта хозяйствования, предоставление ему возможности дальнейшей деятельности;

— повышение конкурентного статуса субъекта хозяйствования, вывод его на новый уровень развития.

Учитывая эти цели, выделяют **оперативный** (краткосрочные программы) и **стратегический** (долгосрочные программы) уровни управления, которые неразрывно связаны между собой, являясь элементами единой системы. Не приостановив ухудшение ситуации, не получив финансовых ресурсов, достаточных для осуществления текущей деятельности посредством мер оперативного характера, вести речь о каких-то кардинальных изменениях к лучшему, которые требуют длительных и дорогостоящих действий, было бы авантюрой. Остановившись на восстановлении платежеспособности, не проводя трансформацию бизнеса в соответствии с изменяющимися условиями рыночной внешней среды, субъекта хозяйствования через некоторое время вновь неизбежно придет к кризису.

Вместе с тем между краткосрочными и долгосрочными программами имеются **существенные противоречия**, проявляющиеся:

■ в целях и способах реализации программ: для программы стабилизации это быстрый выход на прибыльную деятельность за счет экономии затрат и увеличения доходов, что препятствует достижению длительного устойчивого положения на рынке за счет реструктуризации, внедрения инноваций и маркетинговых усилий, требующих значительных затрат;

■ во времени проявления эффекта реализации программы: положительное воздействие программы стабилизации на финансовое состояние организации проявляется быстро, а отрицательные последствия консервации существующей ситуации — только через ряд лет; для программы стратегической трансформации характерно негативное воздействие ее

реализации на текущую прибыль, а достижение конкурентных преимуществ на рынке обеспечивается только через годы.

Восстановление платежеспособности субъекта хозяйствования производится в рамках оперативного управления и должно быть произведено в ограниченный (как правило, несколькими месяцами) промежуток времени. Жесткие временные рамки, отсутствие внутренних резервов и невозможность быстрого привлечения внешних инвестиций обуславливают специфику действий, при которых вероятно возникновение потерь стоимости активов в номинальном выражении. Задачами при этом являются максимизация доходов и экономия ресурсов посредством проведения работы по нескольким основным направлениям.

**1. Увеличение объемов поступления денежных средств**, что может быть достигнуто несколькими способами, ряд из которых основан на переводе различных видов активов в денежную форму:

- увеличение объемов продаж за счет активизации маркетинговой деятельности, выделения и увеличения производства наиболее востребованной потребителями продукции;

- распродажа запасов готовой продукции со скидками;

- продажа или сдача в аренду неиспользуемых или малоиспользуемых основных средств, нематериальных активов, вложений в долгосрочные активы;

- продажа финансовых вложений;

- продажа не являющихся критическими для обеспечения работы предприятия запасов сырья, материалов и других материальных ценностей;

- истребование, продажа или факторинг дебиторской задолженности;

- привлечение кредитных ресурсов на различных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;

- продажа осуществляемых инвестиционных проектов;

- финансовая помощь собственников субъекта хозяйствования, заинтересованных в продолжении его деятельности контрагентов или государства;

- получение финансирования путем привлечения инвестиций, увеличения уставного капитала существующими или новыми собственниками субъекта хозяйствования.

**2. Ускорение оборачиваемости оборотных средств**, которое может реализовываться посредством:

- снижения до минимальных величин запасов оборотных активов;

- договоренностей с поставщиками об уменьшении сроков выполнения заказов;

- совершенствования работы в области хранения и отпуска в производство материально-технических ресурсов;

- стимулирования покупателей к более быстрой оплате поставленной продукции путем предоставления им скидок в зависимости от срока оплаты;

- упорядочения взаимоотношений с дебиторами, установления лимитов отпуска продукции в зависимости от их надежности, поиска новых клиентов;

- установления зависимости оплаты труда работников маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции клиентами, с которыми они работают.

---

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТСЯ В РАМКАХ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ДОЛЖНО БЫТЬ ПРОИЗВЕДЕНО В ОГРАНИЧЕННЫЙ (КАК ПРАВИЛО, НЕСКОЛЬКИМИ МЕСЯЦАМИ) ПРОМЕЖУТОК ВРЕМЕНИ.

---

Практика подтверждает наличие значительных проблем и резервов по данному направлению работы у многих белорусских субъектов хозяйствования. Достаточно часто выясняется, что многие должники в нарушение требований законодательства о бухгалтерском учете и отчетности не проводят в установленном порядке инвентаризацию расчетов с покупателями, поставщиками и прочими дебиторами и кредиторами. Результат некачественной работы с дебиторами — вымывание оборотных средств, что вынуждает прибегать к кредитам с уплатой процентов за пользование ими, и утрата активов.

**3. Рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности** может обеспечиваться путем:

- поиска поставщиков, работающих на более выгодных для организации условиях;

- откладывания платежей менее важным и настойчивым кредиторам;

- изыскания более выгодных схем расчетов;

- реструктуризации долга путем пересмотра условий и сроков (отсрочки, рассрочки) его выплаты кредиторам, прощения долга, погашения задолженности в обмен на собственность.

Реструктуризация задолженности путем отсрочки, рассрочки выплаты, прощения части или всего долга, уступка требования и перевод долга — один из самых очевидных способов финансового оздоровления, однако **его реализация не всегда проста и имеет свою цену**. Прежде всего, в большинстве случаев в одностороннем порядке такое решение не может быть принято. В отношениях с другими организациями оно может быть достигнуто только путем переговоров, в основе которых должен быть убедительный план, показывающий, что при таком развитии ситуации они потеряют меньше, чем при попытках взыскать задолженность в судебном порядке либо при ликвидации организации и распродаже ее имущества по частям.

Даже при изменении способа погашения долга путем зачета встречных однородных требований, который допускается по заявлению одной стороны, имеется ряд ограничений. Согласно ст. 381 Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее — ГК) не допускается зачет требований, в том числе если по заявлению другой стороны к требованию подлежит применению срок исковой давности и этот срок истек; о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью; в иных случаях, предусмотренных законодательством или договором.

Возможность зачета **может быть ограничена законодательством**. В частности, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 23.01.2003 № 36 «О реструктуризации задолженности юридических лиц по обязательным платежам в республиканский и местные бюджеты и Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты и некоторых мерах по обеспечению своевременного поступления указанных платежей» при наличии задолженности по платежам в бюджет (за исключением задолженности, в отношении которой действуют предоставленные согласно законодательству отсрочка

или рассрочка ее погашения) выручка и другие доходы должны поступать на счета субъекта хозяйствования в банках.

Еще одно ограничение действует при банкротстве: согласно ст. 91 Закона в период с момента открытия конкурсного производства до момента прекращения хозяйственным судом производства по делу о банкротстве или завершения ликвидационного производства зачет взаимных требований должника и кредиторов, не предусмотренный планом санации или ликвидации должника (за исключением проводимого в соответствии с налоговым законодательством зачета налогов, сборов, пошлин и пени), не допускается.

При осуществлении процедур банкротства мероприятия по реструктуризации кредиторской задолженности, как правило, являются **одним из основных элементов** плана санации. Основное отличие от рассмотренных выше вариантов заключается в том, что они проводятся в рамках судебных процедур при установлении особого правового и экономического статуса должника. Достаточно часто встречаются случаи выхода из банкротства посредством заключения мирового соглашения между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором может предусматриваться освобождение предприятия от задолженности, уменьшение суммы, отсрочка и рассрочка уплаты долгов.

**4. Снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям** может быть достигнуто следующими способами:

- налаживанием эффективной системы учета затрат, дающей возможность их определения по видам деятельности, структурным подразделениям, видам продукции, экономическим элементам и калькуляционным статьям, выделения переменных и постоянных расходов;

- выделением и увеличением производства наиболее рентабельной продукции, прекращением выпуска убыточных товаров;

- упрощением организационной структуры с сокращением в результате аппарата управления и затрат на оплату труда;

- сокращением непроизводственных расходов, продажей или безвозмездной передачей объектов социально-культурной сферы;



— сокращением затрат на оплату труда путем приведения в соответствие численности работающих объемам выпускаемой продукции, установления соответствующих обстоятельств форм и систем оплаты труда;

— сокращением материальных затрат путем замены используемых ресурсов на более дешевые, самостоятельного производства отдельных необходимых компонентов, выполнения работ или, наоборот, перехода к аутсорсингу, внедрения ресурсосберегающих технологий;

— пересмотром и сокращением расходов, осуществляемых за счет прибыли;

— приостановкой реализации или изменением графика финансирования осуществляемых инвестиционных проектов;

— переводом, по возможности, деятельности в более дешевое место;

— снижением величины амортизационных отчислений за счет списания, отчуждения или консервации основных средств либо изменения амортизационной политики;

— остановкой производств, генерирующих убытки;

— использованием аренды или лизинга основных средств;

— отказом от исполнения договоров, влекущих получение убытков.

Здесь необходимо отметить, что прекратить договор без обращения в суд можно или по обоюдному согласию сторон, или тогда, когда в нем предусмотрена возможность одностороннего отказа от исполнения обязательств. Односторонний отказ от исполнения обязательств по общему правилу **не допускается**.

В соответствии со ст. 420 и 421 ГК возможно изменение и расторжение договоров в судебном порядке в связи с существенным нарушением договора одной из сторон или существенным изменением обстоятельств. Кроме того, при осуществлении процедур банкротства ст. 108 Закона позволяет отказаться от исполнения договора, в случаях если: его исполнение повлечет убытки по сравнению с исполнением аналогичных договоров, заключаемых при сравнимых обстоятельствах; договор заключен на срок более 1 года или рассчитан на получение положительных результатов только по истечении 1 года со дня заключения договора либо в долгосрочной перспективе; исполнение договора повлечет дополнительные убытки; в процессе исполнения договора увеличится

неплатежеспособность должника или возникнут препятствия к ее восстановлению. В то же время у контрагента остается право требовать возмещения реального ущерба, причиненного отказом от исполнения договора.

**5. Совершенствование управления денежными средствами** заключается в осуществлении планирования, организации и контроля за движением финансовых ресурсов с помощью:

■ проектирования притоков и оттоков наличности с максимально возможной степенью детализации на основе пессимистического сценария;

■ ежедневного контроля за поступлением и расходом денежных средств;

■ предоставления полномочий распоряжения денежными средствами одному-двум руководителям;

■ вменения в обязанность одному из руководителей контроля над поступлением оплаты за поставленную продукцию, проданные активы.

**6. Уменьшение величины обязательных платежей в бюджет** может быть обеспечено при:

— снижении расходов на оплату труда, а соответственно, и отчислений в фонд социальной защиты населения;

— консервации, списании, отчуждении неиспользуемых основных средств, влекущих за собой уменьшение величины налога на недвижимость и, возможно, на землю.

**7. Присоединение к более сильной организации** (или их слияние) является реальной возможностью оживления деятельности, сохранения бизнеса, хотя, возможно, уже под контролем другого собственника. Такая форма «оздоровления» получила достаточно широкое распространение, особенно в отношении сельскохозяйственных организаций (ради справедливости необходимо сказать, что государством в данном случае предусмотрен ряд льгот и преференций). Однако при реализации этого способа не только имущество, но и долги, а также все остальные проблемы переходят к другому субъекту хозяйствования.

**8. Продажа предприятия должника как единого имущественного комплекса** — самый радикальный способ восстановления платежеспособности. В таком случае за счет средств, полученных от продажи, как правило, могут быть удовлетворены все требова-

ния кредиторов, а предприятие получает возможность продолжить деятельность «с чистого листа», без долгов и, возможно, в иной организационно-правовой форме. Основными пострадавшими при этом становятся прежние собственники организации, не обеспечившие ее эффективную работу. Продажа предприятия может осуществляться в общем порядке (если речь не идет о госпредприятии) и регулируется ст. 530–537 ГК в порядке приватизации госсобственности, а также при проведении процедур банкротства, что регламентируется ст. 45, 100, 130 и 165 Закона.

Повышение конкурентного статуса предприятия осуществляется путем разработки и реализации стратегии развития, представляющей собой программу радикальных преобразований, трансформации субъекта хозяйствования и бизнеса в течение длительного периода времени в целях адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения конкурентоспособности.

Основные направления такой стратегии могут быть следующими.

**1. Реструктуризация организации и бизнеса**, которая заключается в кардинальном изменении их структуры, внутренних условий функционирования и включает в себя комплекс организационных, правовых, экономических и других мероприятий. Под реструктуризацией согласно ст. 1 Закона понимается изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности.

Выделяют внутреннюю и внешнюю реструктуризацию. К наиболее целесообразным способам проведения **внутренней реструктуризации** следует отнести:

■ продажу объектов непроизводственной сферы, а также убыточных (низкорентабельных, неперспективных) производств, при которой прежде всего и с наименьшим ущербом для хозяйственной деятельности можно избавиться от объектов непроизводственной сферы, обслуживающих и вспомогательных производств, использующих универсальное оборудование, затем — от обслуживающих и вспомогательных производств, использующих уникальное оборудование, и в последнюю очередь — от находящихся в начале технологи-

ческого цикла подразделений основного производства (в некоторых отраслях — от выпускных подразделений основного производства), а также от тех производств, функционирование и развитие которых в составе организации в рамках выбранной стратегии признано нецелесообразным;

■ выделение указанных объектов и производств, а также других подразделений на самостоятельный баланс с сохранением зависимости от головной организации (создание дочерних, зависимых организаций);

■ частичное обособление подразделений и производств в рамках существующего хозяйствующего субъекта, организация их работы в качестве филиалов или представительств либо на принципах внутреннего подряда;

■ разделение крупной организации, имеющей много подразделений и осуществляющей различные виды деятельности, на автономные бизнес-единицы, независимые в определении как стратегических, так и текущих задач и способов их реализации и контролируемые головной компанией с небольшим штатом в вопросах распределения и использования финансов, которая также решает вопросы разработки новых товаров, поиска новых рынков и областей деятельности.

---

НАЛИЧИЕ СОБСТВЕННЫХ АВТОТРАНСПОРТНЫХ, РЕМОНТНО-МЕХАНИЧЕСКИХ, РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ И Т.П. ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ «УТЯЖЕЛЯЕТ» СТРУКТУРУ ЗАТРАТ, ПРИВОДИТ К РОСТУ ДОЛИ УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ И НЕИЗБЕЖНОМУ ПАДЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПО ЦЕНЕ.

---

При планировании передачи объектов социальной инфраструктуры на баланс государственных организаций следует помнить, что кроме правовой регламентации (во многих случаях такие объекты находятся у организаций на условиях договоров безвозмездного пользования, отказ от исполнения которых обусловлен рядом обстоятельств) существуют и финансовые ограничения, связанные с необходимостью предусмотреть в бюджете соответствующей

административно-территориальной единицы расходы на финансирование объектов, а также организационные проблемы, когда в данной местности просто не существует государственной организации, которой можно было бы передать объект. Практика показывает, что этот процесс может затянуться не на один год.

Особого внимания требуют обслуживающие и вспомогательные производства, которые на созданных еще в советские времена предприятиях рассматривались как их неотъемлемая часть, превращая каждое из них фактически в полузакрытую систему наподобие натурального хозяйства (которое никогда не отличалось эффективностью). Наличие собственных автотранспортных, ремонтно-механических, ремонтно-строительных и т.п. подразделений «утяжеляет» структуру затрат, приводит (особенно при снижении уровня использования производственных мощностей) к росту доли условно-постоянных расходов и неизбежному падению конкурентоспособности продукции по цене. Недаром в мировой рыночной практике хозяйствования несколько десятков лет назад началось бурное развитие субконтрактного производства (аутсорсинга), когда не только вспомогательные и обслуживающие, но в ряде случаев и основные технологические процессы передаются для выполнения в сторонние специализированные организации.

**Внешняя реструктуризация** обеспечивается интеграцией или диверсификацией бизнеса и может осуществляться по следующим направлениям:

- вертикальная интеграция, предполагающая развитие бизнеса за счет приобретения или установления контроля над поставщиками или покупателями продукции предприятия;

- горизонтальная интеграция, обеспечивающая приобретение или установление контроля над организациями-конкурентами;

- конгломератная диверсификация — приобретение или установление контроля над организациями, выпускающими иные виды продукции либо осуществляющими другие виды деятельности.

Одной из основных проблем при проведении внешней реструктуризации является то, что все эти вышеназванные стратегии — наступательные, их реализация требует, как правило, привлечения значительных финансовых ресурсов. В Беларуси, особенно когда речь идет

о подконтрольных государству предприятиях, чаще практикуется горизонтальная интеграция, цель которой — устранение конкурентов на определенной территории, оптимизация сырьевых зон, снижение расходов по цепочке «сырье — готовый продукт». Так, к примеру, была осуществлена масштабная интеграция в отрасли молокоперерабатывающей промышленности, в ходе которой к крупным комбинатам присоединены более мелкие молочные заводы.

---

В БЕЛАРУСИ, ОСОБЕННО КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О ПОДКОНТРОЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВУ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ЧАЩЕ ПРАКТИКУЕТСЯ ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ, ЦЕЛЬ КОТОРОЙ – УСТРАНЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ, ОПТИМИЗАЦИЯ СЫРЬЕВЫХ ЗОН, СНИЖЕНИЕ РАСХОДОВ ПО ЦЕПОЧКЕ «СЫРЬЕ – ГОТОВЫЙ ПРОДУКТ».

---

Во всех случаях должна быть обоснована **экономическая целесообразность** таких действий, просчитано, что является более выгодным — собственное производство либо покупка полуфабрикатов, работ и услуг у сторонних или дочерних (зависимых) организаций, в том числе исходя из соображений экономии затрат на поддержание их деятельности, изменения налоговых взаимоотношений, повышения эффективности работы в условиях самостоятельности, увеличения затрат на администрирование новой системы.

2. **Развитие рынков сбыта продукции** может выражаться в концентрации бизнеса за счет:

- укрепления позиций на рынке, то есть увеличения маркетинговых усилий для продвижения существующих продуктов на имеющихся рынках, увеличения доли организации на них;

- поиска новых рынков сбыта для уже существующих продуктов.

3. **Развитие продукта** проявляется в концентрации или диверсификации бизнеса путем:

- производства новых разновидностей и новых видов продукции, предназначенных для реализации на уже освоенных рынках и

ориентированных на потребителей уже существующего продукта организации;

- производства новых видов продукции на существующей технической и технологической базе с выходом на новые рынки сбыта;

- производства новых видов продукции на базе ранее не использовавшихся технологий, новых способов производства и предназначенных для реализации на новых рынках.

**4. Использование ранее не применявшихся видов ресурсов**, то есть употребление в качестве основных элементов продукции или технологических процессов вновь созданных, ранее считавшихся недоступными или нерациональными для использования источников и видов ресурсов.

Проведение работы практически по любому из рассмотренных направлений требует соответствующего изменения организационной структуры управления, которое, как правило,

осуществляется путем перехода от жестких, иерархических структур, используемых в период оперативного антикризисного управления, к гибким, адаптивным структурам при реализации стратегии развития.

Таким образом, **всесторонне проработанный** план финансового оздоровления:

- позволяет рассмотреть ситуацию критически и беспристрастно, во всей полноте, что снижает риски;

- является официальным документом, который представляется кредиторам, суду и другим заинтересованным лицам;

- предусматривает способы действий, позволяющих восстановить платежеспособность;

- служит рабочим инструментом, с помощью которого осуществляется более детальное планирование деятельности субъекта хозяйствования. **ФД**

---

## НОВОСТИ

### ВСЕМИРНЫЙ БАНК: НЕФТЯНЫЕ ЦЕНЫ УПАДУТ НА 20% ИЗ-ЗА ИРАНА

*Снятие международных санкций с Ирана благодаря соглашению по иранской ядерной программе приведет к значительному снижению цен на нефть, прогнозирует Всемирный банк.*

После полного возвращения Ирана на мировой рынок объем продаваемой нефти увеличится примерно на 1 млн баррелей в сутки. В итоге, полагают эксперты ВБ, в 2016 году цены на нефть снизятся примерно на \$10 долларов за баррель, или приблизительно на 21% от текущего уровня.

ВБ прогнозирует рост иранского ВВП на 3% в 2015 году и 5% в 2016 году. По оценкам экспертов организации, стоимость экспорта из Ирана увеличится на \$17 млрд, что составляет примерно 3,5% ВВП страны. Значительный подъем внешней торговли Ирана ожидается с Великобританией, Китаем, Индией, Турцией и Саудовской Аравией.

Прямые иностранные инвестиции в Иран удвоятся с нынешнего уровня и достигнут \$3 млрд в год, но останутся ниже пика 2003 года.

Сентябрьские фьючерсы на нефть Brent на лондонской бирже ICE Futures 11 августа снизились в цене на 0,48%, до \$50,17 за баррель. Контракт на нефть WTI на электронных торгах Нью-Йоркской товарной биржи опустился на 0,76% до \$44,72 за баррель.

Во вторник, 11 августа, цены на нефть снизились в рамках масштабной распродажи многих видов сырья после самого значительного снижения официального курса юаня с 1994 года. Центральный банк Китая во вторник снизил справочный курс юаня на 1,9%, пообещав, что это разовая мера.

Ослабление юаня означает для Китая удорожание импорта всех видов сырья, номинированных в долларах, и может привести к сокращению закупок за рубежом. Китай является крупнейшим мировым потребителем металлов и энергоносителей.

Участники нефтяного рынка также ожидают публикации данных о товарных запасах энергоносителей в США. По оценкам экспертов, резервы нефти в США сократились на 2 млн баррелей на прошлой неделе.

## КИТАЙ НЕОЖИДАННО ДЕВАЛЬВИРОВАЛ ЮАНЬ

Китайский валютный регулятор объявил о снижении курса юаня на максимальную за два десятилетия величину, сообщило агентство Bloomberg.

Ежедневно устанавливаемый справочный курс снижен на рекордные 1,9%, чем вызвал самый резкий обвал юаня с января 1994 г.

Народный банк Китая назвал сегодняшнее изменение ориентира «единоразовой коррекцией», пообещав впредь поддерживать стабильный курс на «разумном» уровне и укреплять роль рыночных факторов в его определении.

Эксперты агентства считают, что эта мера направлена на поддержку экспортеров. Ранее опубликованные данные показали, что экспорт Китая в июле рухнул на 8,3% из-за низкого спроса трех крупнейших торговых партнеров страны: Евросоюза, США и Японии.

С начала года Китай снизил экспорт в страны ЕС на 2,5%, в Японию — на 10,5%. При этом продажи товаров и услуг в США увеличились на 9,3%.

Импорт в КНР сократился на 8,1%. Внешнеторговый дефицит в прошедшем месяце составил \$43 млрд.

Ранее в понедельник, 10 августа, стало известно, что, по данным официальной статистики, инфляция в Китае в июле ускорилась с 1,4% до 1,6% в годовом выражении.

Рост ВВП Китая во II квартале составил 7% в годовом выражении. Это чуть выше, чем предсказывали эксперты. Такой же рост ВВП Китай показывал и в I квартале, однако это все равно наиболее слабый показатель после кризиса 2009 года, когда рост китайской экономики замедлился до 6,5%.

Власти Китая стараются превратить в двигатель роста экономики развитие внутреннего рынка и секторов «новой экономики», включая технологии, современные виды промышленного оборудования (робототехнику), транспорта, производства электроэнергии. Но на эти секторы приходится лишь 15% совокупной выручки производственной отрасли, и они не могут компенсировать замедления в традиционных секторах промышленности, хотя и растут быстрее них.



Если и дальше рост китайской экономики будет замедляться, то это приведет к падению темпов роста мировой экономики на 2%. Уже сейчас замедление экономики Китая негативно сказывается на экономике других стран.

Косвенно проблемы китайской экономики могут оказать влияние и на Россию, негативно повлияв на мировые цены на нефть. КНР является вторым в мире после США потребителем ресурса, и последние годы рост мирового спроса на нефть обеспечивался главным образом за счет растущих потребностей Китая. Кроме того, затягивается реализация договора по газопроводу «Сила Сибири-2» из-за того, что в Китае снизилось потребление газа.

Уже 4 года Китай для России является первым торговым партнером по товарообороту; в прошлом году его объем превысил \$90 млрд. Россия в рейтинге торговых партнеров Пекина заняла в 2014 году 9-е место. Однако в I квартале этого года, по данным Федеральной таможенной службы России, товарооборот между странами снизился на 28,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Объем прямых инвестиций Китая в экономику России в первом полугодии 2015 г. сократился на 25%, о чем ранее сообщил официальный представитель Министерства торговли КНР Шэнь Даньян. **ФД**

# РАБОТА С БАНКОМ

**Волков много, а мяса  
мало.**

Китайская пословица



- Зарплата работникам как банковский кредит
- Прекращение обязательства благодаря отступному

Нонна Рабец,  
юрист

# Предприятие берет кредит на зарплату...

Хотя платежеспособность белорусских субъектов хозяйствования снижается, никто не снимает с руководителей предприятий ответственность за то, чтобы выплата заработной платы персоналу была обеспечена в срок. Простой констатации того факта, что у организации имеются финансовые проблемы, недостаточно — необходимы конкретные действия ее руководителя, в том числе по возврату дебиторской задолженности, поиску новых возможностей отгрузки продукции на условиях предварительной оплаты, получению банковского кредита. В противном случае зарплата работникам становится просроченной задолженностью.

**П**росроченная задолженность по зарплате перед работниками имеется у многих белорусских предприятий, о чем свидетельствует статистика. И те предприятия, которые ее систематически допускают, скорее всего, уже не могут получить банковский кредит на выплату зарплаты — плачевное финансовое положение не позволяет. К тому же белорусские банки **ужесточили подходы** к оценке платежеспособности кредитополучателей, определению ликвидности залога по кредитам и др. Поэтому, несмотря на то что ограничений в целевом использовании кре-

дитных средств сегодня практически нет (в текущем году они все были сняты), тем не менее получить банковский кредит организациям не стало проще.

## Целевой контроль не предусмотрен

Кредит на выплату зарплаты может быть строго целевым или же на эту цель могут использоваться кредитные средства, полученные предприятием в банке на финансирование своей текущей деятельности.

Следует отметить, что белорусское законодательство **не содержит** жесткого требования относительно целевого характера кредитов на выплату зарплаты. Лишь кредитный договор, предусматривающий предоставление кредита под гарантию Правительства Республики Беларусь, гарантию (поручительство) местного исполнительного и распорядительного органа, должен содержать условие о его целевом использовании (ст. 144 Банковского кодекса Республики Беларусь) (далее — БК).

Из Инструкции о порядке предоставления (размещения) банками денежных средств в форме кредита и их возврата, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30.12.2003 № 226 (далее — Инструкция № 226), обязательность целевого контроля кредитов также **не вытекает**. Условия и порядок контроля целевого использования кредита банк определяет самостоятельно в своих локальных нормативных актах.

Вместе с тем контроль целевого использования кредитов предполагается **как одна из мер по повышению эффективности исполь-**



**зования кредитных средств.** Кредит же на выплату заработной платы изначально **не может** относиться к экономически оправданным кредитам. В сущности, такой кредит решает текущую проблему, но при предлагаемой банками стоимости кредитных средств в национальной валюте он может оказаться проблемой, если не появится возможность вовремя погасить кредит.

## С ограничениями и без

Именно с целью ограничения роста кредитов (в том числе на выдачу зарплаты персоналу), а также повышения их эффективности, в письме Правления Национального банка Республики Беларусь от 11.03.2013 № 04-21/110 «О кредитовании текущей деятельности» банкам рекомендовано предоставлять кредиты для выплаты зарплаты путем ее перечисления на счета работников кредитополучателя, открытые в рамках «зарплатных» проектов, **минуя текущие (расчетные) счета кредитополучателей**, с обязательным указанием в кредитном договоре условия о целевом использовании кредита и на срок не более 1–3 месяцев.

Хотя данные рекомендации были отменены письмом Национального банка Республики Беларусь от 05.02.2015 № 04-17/223, банки в кредитном договоре указывают целевое использование кредита **независимо от валюты кредита**. Например, если кредит выдается на финансирование текущей деятельности, то в кредитном договоре отмечается, что целевым использованием кредитных средств является финансирование текущей деятельности; если кредит инвестиционный, то оговаривается более конкретная цель; если кредит ограничен только использованием кредитных средств на выплату заработной платы, то, соответственно, в кредитном договоре указывается именно эта цель кредитования.

Причем в настоящее время **без всяких ограничений** могут использоваться кредиты в иностранной валюте, в том числе на выплату заработной платы. Для этого кредитные средства в иностранной валюте должны быть проданы на внебиржевом валютном рынке, а полученный рублевый эквивалент использован на расчеты с работниками.

Определенные законодательные нормы в части кредитов на оплату труда **все же существуют**. Так, Указ Президента Республики Беларусь от 07.02.2006 № 71 «О мерах по обеспечению своевременной уплаты подоходного налога с физических лиц и отдельных страховых взносов» предусматривает, что выделенные банком кредитные средства на выплату заработной платы **в обязательном порядке** должны включать указанные в заявлении на предоставление кредита субъектом хозяйствования суммы обязательных страховых взносов, взносов на профессиональное пенсионное страхование в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (далее — страховые взносы) и суммы подоходного налога с физических лиц, исчисляемые с суммы данной зарплаты.

За невыполнение данного требования, а также если выдача или перечисление должностным лицом банка со счетов юридических лиц или индивидуальных предпринимателей денежных средств для оплаты труда в расчете за месяц произведено без представления банку платежных инструкций на перечисление подоходного налога и страховых взносов (за исключением страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний) либо справок о том, что обязательства по указанным платежам исполнены или срок их исполнения не наступил, на должностное лицо банка налагается штраф в размере до 5 базовых величин в соответствии со ст. 11.61 Кодекса Республики Беларусь об административных правонарушениях (далее — КоАП).

---

ШТРАФ ЗА НАРУШЕНИЕ СРОКОВ ВЫПЛАТЫ ЗАРПЛАТЫ СУЩЕСТВЕННЕЕ: ОН МОЖЕТ СОСТАВЛЯТЬ 100 БАЗОВЫХ ВЕЛИЧИН ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА, ДЛЯ УПОЛНОМОЧЕННОГО ДОЛЖНОСТНОГО ЛИЦА – 20 БАЗОВЫХ ВЕЛИЧИН.

---

Штраф за нарушение сроков выплаты заработной платы существеннее и может составлять 100 базовых величин для юридического

лица, для уполномоченного должностного лица — 20 базовых величин согласно ст. 9.19 КоАП.

Серьезные экономические последствия ожидают получателя кредита на заработную плату, если он рискнет использовать выделенные денежные средства **не по целевому назначению**. Согласно ст. 144 БК, если кредитный договор заключен с условием о целевом использовании кредита, кредитополучатель обязан обеспечить возможность осуществления кредитодателем **контроля за целевым использованием кредита**. При неисполнении кредитополучателем условий кредитного договора о целевом использовании кредита и (или) обязанности в части предоставления возможности кредитодателю контроля над целевым использованием кредита, кредитодатель, если иное не предусмотрено кредитным договором, вправе потребовать от кредитополучателя досрочного возврата (погашения) кредита, уплаты причитающихся процентов и (или) отказать от дальнейшего кредитования кредитополучателя по этому договору.

## Погашение кредита

В случае если подобное случится и кредит будет предъявлен ко взысканию банком либо просто наступит срок погашения кредита, а у должника не окажется денежных средств для выплат банку, законодателем установлены некоторые особенности **в плане очередности погашения кредита**, выданного на выплату зарплаты.

Соответствующий порядок определен постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 29.03.2001 № 63 «Об утверждении Инструкции о порядке проведения расчетов с текущих (расчетных) банковских счетов в белорусских рублях в очередности, установленной законодательством» (далее — Инструкция № 63).

Согласно Инструкции № 63 погашение кредита при отсутствии либо недостаточности денежных средств на текущем счете субъекта предпринимательской деятельности платежные поручения на погашение банковского кредита, выданного на выплату задолженности по зарплате в пределах установленного минимума, в неоплаченной сумме приходятся

в картотеку и размещаются в ней до платежей первой очереди; платежные требования с акцептом на погашение банковского кредита, выданного на выплату задолженности по зарплате в пределах установленного минимума, исполняются в пределах остатка денежных средств на текущем счете субъекта предпринимательской деятельности.

---

## СЕРЬЕЗНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОЖИДАЮТ ПОЛУЧАТЕЛЯ КРЕДИТА НА ЗАРПЛАТУ, ЕСЛИ ОН РИСКНЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВЫДЕЛЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НЕ ПО ЦЕЛЕВОМУ НАЗНАЧЕНИЮ.

---

Также Инструкцией № 63 определено, что субъект предпринимательской деятельности, имеющий несколько текущих счетов, вправе производить погашение банковского кредита, выданного на выплату задолженности по заработной плате в пределах установленного минимума, **со всех текущих счетов**. При этом сумма данных платежей в совокупности не должна превышать установленного размера.

В случае возникновения в период погашения банковского кредита, выданного на выплату задолженности по зарплате в пределах установленного минимума, необходимости выдачи (перечисления) денежных средств для платежей в счет неотложных нужд либо денежных средств на выплату зарплаты в пределах установленного минимума субъект предпринимательской деятельности вправе подать заявление на приостановление исполнения платежного поручения на погашение данного кредита и направление денежных средств на указанные в заявлении цели.

Законодательно установленные приоритеты в погашении кредита на выплату зарплаты в пределах установленного минимума являются для субъекта хозяйствования **льготой** в плане выполнения задачи по обеспечению своевременной выплаты зарплаты.

Препятствием для оформления кредита могут стать не только не соответствующие нормативным данным финансовые показатели, но и **отсутствие необходимого обеспечения**

**по кредиту**, прежде всего, ликвидного залога. Конечно, банк может найти какой-то приемлемый для клиента вариант финансирования, однако та тенденция, которая складывается в последнее время, — она не в пользу субъекта хозяйствования, претендующего на кредит, а в пользу банка. Поскольку в последующем при неисполнении в срок кредитных обязательств долги клиента становятся финансовой проблемой самого банка.

## Какой кредит выгоднее?

Если же все-таки банк и клиент достигли согласия о кредитовании, то принципиальным вопросом, который необходимо решить субъекту хозяйствования, является вопрос о том, какой кредит выгоднее оформить (если, конечно, банк не поставит каких-либо условий относительно вида кредита).

При этом следует отметить, что цель и срок предоставления кредита зависят от того, насколько активно предприятие пользуется кредитами и насколько рискованно для него производить наращивание долга перед банком. Возможно, что когда кредитов получено уже достаточно много, то целевой кредит на заработную плату на короткий срок будет менее рискованным. Следовательно, целесообразнее оформлять именно такой кредит. Не исключено, что при этом и банк будет менее требователен к залогам.

Однако здесь необходимо быть уверенным в том, что в скором времени предприятию не придется опять брать в долг у банка деньги на зарплату. Новый кредит — новое прохождение процедуры согласования и оформления кредита. И не исключено, что срок расчета по оплате труда работников наступит до окончания процедуры оформления нового кредита, поскольку за это время могут появиться новые обстоятельства, негативно влияющие на финансовое состояние субъекта хозяйствования, и у банка возникнут сомнения в возможности кредитования вообще.

В связи с этим экономически целесообразно заключить с банком кредитный договор на получение кредита **в виде возобновляемой кредитной линии на финансирование текущей деятельности**, что не запрещает использовать такой кредит одновременно и на

выплату заработной платы, и на другие цели. Тем более что можно удешевлять такой кредит за счет оборачиваемости кредита (его можно оформить в любой валюте).

Наличие возможности получения кредита в рамках открытой возобновляемой кредитной линии является гарантией, что срок выплаты заработной платы **не будет** нарушен и руководитель предприятия сможет избежать ответственности в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 27.11.1995 № 483 «Об обеспечении своевременной выплаты заработной платы».

В соответствии с данным документом с нанимателей, имеющих задолженность по выплате зарплаты, в бесспорном порядке удерживаются суммы, соответствующие 1,5 размера бюджета прожиточного минимума для трудоспособного населения, скорректированного в период между утверждениями его размеров на индекс потребительских цен на каждого работника с учетом коэффициентов повышения тарифных ставок рабочих по технологическим видам работ, производствам и отраслям экономики исходя из списочной численности работников, и размеру оплаты отпусков, выплаты обязательных страховых взносов, взносов на профессиональное пенсионное страхование на эти суммы в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь, выходных пособий, алиментов, пособий по государственному социальному страхованию, а также подоходный налог, исчисленный из сумм, удерживаемых в бесспорном порядке и подлежащих налогообложению.

---

ЦЕЛЬ И СРОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КРЕДИТА ЗАВИСЯТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО АКТИВНО ПРЕДПРИЯТИЕ ПОЛЬЗУЕТСЯ КРЕДИТАМИ И НАСКОЛЬКО РИСКОВАННО ДЛЯ НЕГО ПРОИЗВОДИТЬ НАРАЩИВАНИЕ ДОЛГА ПЕРЕД БАНКОМ.

---

Указанные средства направляются только на выплату зарплаты, выходных пособий, алиментов, пособий по государственному социальному страхованию, оплату отпусков работников соответствующих нанимателей, в бюд-

жет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь и на уплату в бюджет подоходного налога. Данные операции производятся обслуживающим нанимателя банком в порядке, установленном Национальным банком Республики Беларусь, в частности Инструкцией № 63.

Согласно Инструкции № 63 в период действия имеющегося в банке постановления (определения) суда (судьи), прокурора или его заместителя, органа уголовного преследования, должностного лица органа, ведущего административный процесс, судебного исполнителя о наложении ареста (далее — постановление (определение) о наложении ареста) и (или) решения (постановления) органа Комитета государственного контроля Республики Беларусь, налогового, таможенного органа, Министерства финансов Республики Беларусь, его территориального органа, местного финансового органа, городского, районного и районного в городах отдела областного, Минского городского управлений Фонда, судебного исполнителя о приостановлении операций по счетам (далее — решение (постановление) о приостановлении операций по счетам) расходные операции по текущему счету субъекта предпринимательской деятельности осущест-

вляются в порядке, установленном законодательными актами.

При этом для получения (перечисления) денежных средств на выплату зарплаты в пределах установленного минимума субъект предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством обращается в органы (к должностным лицам), принявшие (вынесшие) решение (постановление) о приостановлении операций по счетам и (или) постановление (определение) о наложении ареста, за разрешением на выплату денежных средств на зарплату в пределах установленного минимума.

Банк осуществляет бронирование денежных средств на зарплату в пределах установленного минимума на основании распоряжения субъекта предпринимательской деятельности и разрешения органа (должностного лица), принявшего (вынесшего) решение (постановление) о приостановлении операций по счетам и (или) постановление (определение) о наложении ареста, в порядке, установленном Инструкцией № 63. Выдача (перечисление) денежных средств на заработную плату в пределах установленного минимума осуществляется в порядке, установленном данным нормативным актом. **ФД**

---

## НОВОСТИ

### АЖИОТАЖ ВОКРУГ ОБЛИГАЦИЙ

*3 августа 2015 г. дневной объем продаж дебютного выпуска бездокументарных валютных облигаций для физических лиц достиг рекордного уровня и составил \$1,1 млн, сообщает Министерство финансов Беларуси.*

Всего с первого дня размещения (22 июня 2015 г.) по 4 августа приобретено облигаций на сумму около \$1,9 млн. Общий объем выпуска составил \$50 млн под 7% годовых. Номинал каждой облигации — \$5 тыс.

«Самая крупная покупка от одного физлица с начала размещения была эквивалентна \$300 тыс., то есть гражданин приобрел 60 облигаций, — сообщили в Беларусбанке, который является основным брокером, и высказали версию, почему белорусы заинтересовались предложением Минфина. — Ни один банк не предлагает такую высокую доходность по депозитам. Хотя стоит отметить, что при покупке бездокументарных облигаций надо оплачивать брокерскую услугу. Но фактическая доходность все равно будет привлекательной».

Старший аналитик Forex Club в Беларуси Валерий Полховский тоже считает, что причина крупного вложения средств в облигации — это привлекательность условий: «На мой взгляд, просто есть определенный дефицит инструментов инвестирования и физические лица постепенно начинают обращать внимание на облигации Правительства Беларуси в иностранной валюте, поскольку единственный риск по ним — это дефолт. А он пока не просматривается даже при всех наших экономических проблемах».

Вячеслав Кунцевич,  
юрист

# Прекращение обязательства предоставлением отступного

Статьей 380 Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее – ГК) установлено, что по соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.). Здесь же указано, что размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами. В данной статье речь пойдет об исполнении кредитополучателем (далее – должник, кредитополучатель) обязательства перед банком-кредитодателем (далее – банк, кредитор, кредитодатель) по возврату полученного кредита (далее – основное обязательство, первоначальное обязательство) отступным и особенностях прекращения основного обязательства таким способом.

Статьей 137 Банковского кодекса Республики Беларусь (далее – БК) установлено, что по кредитному договору банк или небанковская кредитно-финансовая организация (кредитодатель) обязуются предоставить денежные средства (кредит) другому лицу (кредитополучателю) в размере и на условиях, определенных договором, а кредитополучатель обязуется возратить (погасить) кредит и уплатить проценты за пользование им.

В свою очередь, согласно п. 21 Инструкции о порядке предоставления (размещения) банками денежных средств в форме кредита и их возврата, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30.12.2003 № 226, если иное не установлено законодательством, по соглашению между банком и кредитополучателем обязательства кредитополучателя по кредитному договору могут быть прекращены полностью или частично **путем предоставления банку взамен их исполнения отступного**, зачетом встречного однородного требования либо иными способами, предусмотренными законодательством.

## Суть отступного

Соглашение об отступном (далее – соглашение) является реальной сделкой — напомним, что в силу ст. 154 ГК сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направ-

ленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей.

Исходя из буквального толкования ст. 380 ГК факт заключения соглашения не прекращает основного обязательства — для прекращения основного обязательства необходимо **не только наличие соглашения, но и исполнение этого соглашения**, выражающееся в фактическом предоставлении отступного (когда имущество в качестве отступного передано от кредитополучателя банку).

Сам по себе факт заключения соглашения означает, что кредитополучатель с согласия кредитодателя **наделяется правом** заменить исполнение первоначального обязательства другим, в частности, предоставить отступное (имущество) в срок, установленный соглашением.

Соглашение дает должнику право на замену исполнения, а кредитору — обязанность принять отступное в порядке и сроки, установленные таким соглашением. Важно, что соглашение **не создает** новой обязанности должника, а значит, не порождает права кредитора требовать предоставления отступного либо выбирать между первоначальным обязательством и отступным. Однако банк до истечения установленного соглашением срока предоставления отступного **не вправе** требовать от кредитополучателя принудительного исполнения основного обязательства.

---

## СОГЛАШЕНИЕ ОБ ОТСТУПНОМ ДАЕТ ДОЛЖНИКУ ПРАВО НА ЗАМЕНУ ИСПОЛНЕНИЯ, А КРЕДИТОРУ – ОБЯЗАННОСТЬ ПРИНЯТЬ ОТСТУПНОЕ В ПОРЯДКЕ И СРОКИ, УСТАНОВЛЕННЫЕ ТАКИМ СОГЛАШЕНИЕМ.

---

Более того, считаем, что предъявление банком иска в отношении исполнения основного обязательства до наступления срока предоставления отступного в соответствии с заключенным соглашением будет свидетельствовать **о злоупотреблении банком своим правом**. Такое злоупотребление будет являться самостоятельным основанием для отказа судом в удовлетворении заявленного иска, равно как

и основанием для возмещения причиненного этим требованием ущерба кредитополучателю (ч. 2 и 3 ст. 9 ГК).

Поскольку соглашение не создает новой обязанности должника и не порождает права требования кредитора предоставить отступное, в связи с чем не является самостоятельным обязательством, необходимо в связи с этим отметить, что кредитор не вправе воспользоваться таким способом защиты гражданских прав, как понуждение к исполнению обязательства в натуре, и другими способами, предусмотренными ст. 11 ГК, и, например, обязать кредитополучателя предоставить отступное. В то же время **при неисполнении соглашения** в определенный срок кредитор вправе потребовать исполнения первоначального основного обязательства (по кредитному договору) и применения к кредитополучателю мер ответственности, предусмотренных договором, в связи с неисполнением основного обязательства.

По аналогичным основаниям решается вопрос о возможности обеспечения исполнения соглашения способами, указанными в ст. 310 ГК, и другими способами, определенными договором. Принимая во внимание, что суть отступного состоит в том, что оно предоставляет возможность (право) должнику прекратить основное обязательство отступным, **не создавая нового обязательства** и в связи с этим **не порождая право требования кредитора предоставить отступное**, полагаем, что его исполнение не может быть обеспечено способами, предусмотренными ст. 310 ГК.

Так, соглашение о неустойке, заключенное в обеспечение исполнения передачи товара (отступного) в срок, будет признано недействительным согласно ст. 169 ГК, поскольку не соответствует требованиям п. 1 ст. 311 ГК (так как неустойка не обеспечивает обязательство ввиду его отсутствия).

Учитывая реальный характер соглашения, которое дает должнику право (а не налагает обязанность) предоставить кредитору отступное, сам по себе факт заключения соглашения **не является** препятствием для кредитополучателя прекратить основное обязательство (возвратить кредит) в первоначальной денежной, а не имущественной (отступное) форме, если такое исполнение состоится до фактического предоставления отступного, прекращающего первоначальное обязательство (то есть пока

существует и не прекращено отступным основное обязательство).

Так, после исполнения основного обязательства денежными средствами в полном объеме данное обязательство будет считаться прекратившимся по основанию, предусмотренному п. 1 ст. 379 ГК (прекращение обязательства исполнением). Соглашение в этом случае не будет влечь правовых последствий для его сторон, поскольку оно будет считаться направленным на прекращение отсутствующего (уже прекращенного исполнением) обязательства.

## Сроки

Если соглашение заключается одновременно с договором, предусматривающим возникновение основного обязательства, либо до начала срока исполнения основного обязательства (например, имеется основное обязательство, состоящее в уплате денежных средств, одновременно с возможностью его замены передачей определенного товара), то **неправомерно говорить о возникновении отступного**, так как имеет место альтернативное обязательство (ст. 301 ГК).

С учетом того что соглашение заключается для прекращения уже возникшего обязательства, а срок уплаты денежных средств по основному обязательству не наступил, отношения между кредитором и должником по уплате денежных средств с возможностью замены денежного обязательства передачей товара до наступления срока уплаты денежных средств **не могут** быть квалифицированы как отношения по соглашению.

Если стороны намереваются прекратить основное обязательство именно отступным (а не создать альтернативное обязательство), важно, чтобы срок предоставления отступного, указанный в соглашении, наступал **одновременно или позднее** срока исполнения основного обязательства, которое стороны намерены прекратить путем предоставления отступного.

Исключение, на наш взгляд, составляют случаи, когда в силу ч. 1 ст. 143 БК кредит может быть возвращен (погашен) досрочно на условиях, предусмотренных кредитным договором либо с согласия кредитодателя. В таком случае предоставление отступного (товара) в счет

досрочного погашения кредита признается предоставлением отступного, а не альтернативным обязательством.

Если же обязательство по возврату кредита обеспечено договором поручительства, при установлении срока предоставления отступного необходимо помнить следующее.

Срок, на который дано поручительство, является пресекательным (п. 4 ст. 347 ГК). Это значит, что непредъявление банком требования к поручителю в связи с неисполнением кредитополучателем обеспеченных поручительством обязательств, прекращает поручительство. Поэтому, если срок предоставления отступного будет превышать срок, на который дано поручительство, **последнее по истечении данного срока будет прекращено**, и в случае непредоставления кредитополучателем отступного в срок, установленный соответствующим соглашением, банк будет вправе предъявить требования по погашению кредита только к кредитополучателю.

## Отступное и альтернативное обязательство

Согласно ст. 301 ГК должнику, обязанному передать кредитору одно или другое имущество либо совершить одно из двух или нескольких действий, принадлежит право выбора, если из законодательства или условий обязательства не вытекает иное (исполнение альтернативного обязательства). Статья же 380 ГК говорит о том, что по соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.). При этом размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами. Как видно, названные институты схожи в том, что именно должнику, а не кредитору принадлежит право выбора.

В свою очередь, принципиальным отличием отступного от альтернативного обязательства является то, что отступное является способом прекращения обязательств и не является обязательством вообще.

Исполнение альтернативного обязательства, как известно, является одним из способов надлежащего исполнения обязательств в соответствии с его условиями (ст. 290 ГК, п. 1 ст. 379



ГК). Кстати, предоставление отступного не является и надлежащим исполнением первоначального обязательства, поскольку исходя из буквального толкования ст. 380 ГК отступное предоставляется взамен надлежащего исполнения первоначального обязательства.

Альтернативное обязательство возникает сразу же после заключения соответствующего договора (сразу содержится в нем), а соглашение, как правило, заключается тогда, когда договор уже имеет место, и срок исполнения основного обязательства наступил либо истек.

Также по общему правилу при альтернативном обязательстве не требуется согласие кредитора при намерении должника выбрать тот или иной вариант его исполнения, а отступное, условия его предоставления **всегда определяются по соглашению с кредитором**.

### Пример

Исполнение денежного основного обязательства, обеспеченного поручительством, просрочено. Кредитор предъявил денежное требование к поручителю и кредитополучателю. Поручитель и (или) кредитополучатель взамен исполнения денежного обязательства предложил кредитодателю заключить с ним соглашение об отступном и предоставить товар (отступное). Кредитор отказался.

В данном случае отказ кредитора не влечет прекращения поручительства согласно п. 3 ст. 347 ГК, поскольку:

- предложение должника (кредитополучателя и (или) поручителя) заключить соглашение и передать кредитодателю имущество не является надлежащим исполнением первоначального (денежного) обязательства, прекращающим поручительство;

- соглашение, регламентирующее замену надлежащего исполнения денежного обязательства, заключается только по соглашению сторон — понуждение кредитора к заключению такого соглашения не допускается (ч. 2 п. 1 ст. 391 ГК).

### Форма и условия соглашения

В силу ст. 380 ГК соглашение сторон является **необходимым условием** для рассматриваемого нами способа прекращения обязательства. При этом в ст. 380 ГК не содержится положений о форме и порядке составления соглашения об отступном. Поскольку такое

соглашение, как указывалось выше, является сделкой, то можно сделать вывод, что оно должно быть заключено **в простой письменной форме** и будет подчиняться общим требованиям о форме сделок, установленным гл. 9 ГК, в частности, абз. 1 ч. 1 ст. 162, п. 2 и 3 ст. 404, п. 3 ст. 408 ГК.

В свою очередь, п. 1 ст. 161 ГК установлено, что сделка в простой письменной форме должна быть совершена путем составления документа, выражающего ее содержание и подписанного лицом или лицами, совершающими сделку, либо должным образом уполномоченными ими лицами.

Соглашение об отступном не изменяет основной договор, а является только способом прекращения основного обязательства. Поэтому применение к порядку заключения соглашения об отступном п. 1 ст. 422 ГК о том, что соглашение об изменении или расторжении договора совершается в той же форме, что и договор будет также неправомерно, в том числе и в случаях, когда путем предоставления

---

## СОГЛАШЕНИЕ ОБ ОТСТУПНОМ НЕ ИЗМЕНЯЕТ ОСНОВНОЙ ДОГОВОР, А ЯВЛЯЕТСЯ ТОЛЬКО СПОСОБОМ ПРЕКРАЩЕНИЯ ОСНОВНОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА.

---

отступного прекращаются обязательства из договора, подлежащего государственной регистрации (ст. 165 ГК).

В связи с этим, руководствуясь п. 1 ст. 404 ГК, соглашение может быть заключено по усмотрению сторон **в любой форме**: путем как составления одного документа, подписанного сторонами, так и обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору (п. 2 ст. 404 ГК), в том числе в форме дополнительного соглашения к договору. Также отступное может представлять собой частный случай мировой сделки, когда соглашение сторон направлено на прекращение обязательства путем взаимных уступок.

Необходимо помнить, что предоставление отступного является **сделкой, связанной с от-**

**чуждением (возможностью отчуждения) имущества**, соответственно, заключение таких сделок должно подчиняться правилам о совершении крупных сделок, установленным ст. 58 Закона Республики Беларусь от 09.12.1992 № 2020-XII «О хозяйственных обществах», если стоимость имущества (отступного) составляет 20% и более балансовой стоимости активов должника-кредитополучателя.

И еще раз обратимся к самому содержанию ст. 380 ГК: по соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.); размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами.

Исходя из буквального толкования данной нормы **существенным условием любого соглашения об отступном** является условие, идентифицирующее основное обязательство, прекращаемое предоставлением взамен исполнения отступного, а также условия о размере, сроках и порядке предоставления отступного, поскольку в ст. 380 ГК императивно определено, что эти условия должны быть согласованы сторонами.

### Связь соглашения и основного обязательства

Соглашение основано на обязательстве, предоставление которого оно прекращает. В связи с этим признание первоначального обязательства недействительным повлечет недействительность соглашения об отступном (ввиду отсутствия самого основного обязательства вследствие его недействительности). В то же время при признании недействительным соглашения, должник будет обязан предоставить первоначальное исполнение по основному обязательству, а кредитор имеет право предъявлять требования, связанные с передачей первоначального исполнения.

Так, в постановлении апелляционной инстанции хозяйственного суда г. Минска от

31.05.2012 (дело № 852-14Б/2010/10/380А) указано, что в случае признания недействительной оспоримой сделки должника, направленной на прекращение обязательства (отступное и т.п.), обязательство должника перед соответствующим кредитором считается восстановленным с момента совершения недействительной сделки, а право кредитора по этому обязательству считается существовавшим независимо от совершения этой сделки. В случае признания недействительной оспоримой сделки, по которой должник получил от другой стороны имущественное предоставление, требование другой стороны о возвращении полученных должником денежных средств или возмещении стоимости полученного должником в деньгах считается возникшим в момент такого предоставления.

Подводя итог, следует отметить, что отступное как способ прекращения обязательства представляет собой сложный юридический состав, включающий два элемента: **соглашение сторон об отступном и фактическую передачу отступного взамен исполнения**. При этом основное обязательство прекращается **с момента предоставления отступного взамен исполнения**, а не достижения сторонами соглашения об отступном.

Заключая соглашение об отступном с кредитополучателем, банку необходимо помнить, что с даты подписания данного соглашения и до наступления срока предоставления отступного он **не вправе** требовать от кредитополучателя возврата кредита. Если отступное не будет предоставлено в срок, банк наделяется правом предъявлять требования, связанные с возвратом кредита и уплаты кредитополучателем санкций за неисполнение обязательств, предусмотренных кредитным договором.

*Практические аспекты применения положений ГК о прекращении обязательства предоставлением отступного рассмотрены в рубрике «Практикум» (стр. 67–70). ФА*

## БЕЛОРУССКАЯ ЭКОНОМИКА ПРОДОЛЖИТ ПАДАТЬ, ДАЖЕ ДОСТИГНУВ ДНА?

*Продолжится ли падение экономики — один из ключевых вопросов, обсуждаемых сегодня в России и весьма актуальных для Беларуси. В Москве говорят, что во втором полугодии снижение ВВП должно прекратиться, а в 2016 году возможен небольшой экономический рост. Белорусские власти, по сведениям БелаПАН, на этот сценарий также делают ставку.*

Падение ВВП закономерно обусловило снижение реальных доходов населения как в России, так и в Беларуси. Мало этого, рецессия привела к сокращению работников на предприятиях, и породила предпосылки для роста безработицы. Как минимум по этим причинам российским и белорусским властям приходится сегодня активно думать о выходе из рецессии.

Минэкономразвития России ожидает, что во второй половине года ВВП прекратит снижаться, а в 2016 году удастся вывести страну из рецессии.

Белорусские власти также надеются, что в следующем году страна вернется к положительным темпам роста ВВП. По информации БелаПАН, Правительство в качестве целевого сценария на следующую 5-летку определило прогноз, предусматривающий экономический рост на уровне 1,1% уже в 2016 году.

Вместе с тем белорусские власти ожидают, что ВВП по итогам 2015 года снизится на 3,5%. Такой прогноз приводится в проекте программы социально-экономического развития на 2016–2020 годы.

Напомним, по итогам первого полугодия ВВП страны снизился на 3,3%. Выходит, Правительство считает, что падение белорусской экономики уже практически достигло дна и отрицательная динамика ВВП не должна иметь большого продолжения.

Участники рынка говорят, что бизнес тяжело переживает рецессию, которая в нынешнем году наблюдается в стране.

«Бизнес в нынешних условиях занимается выживанием. Никаких особых мер поддержки малого и среднего бизнеса у нас не намечается в отличие от России, где снижают ставки налогов и вводят налоговые каникулы», — отметил в комментарии для БелаПАН председатель Белорусского союза предпринимателей Александр Калинин.

Экономический спад оказал прямое влияние на розничную торговлю, которая является

достаточно точным «барометром» уровня жизни населения.

«Многие предприятия розничной торговли в этом году ощутили снижение потребительского спроса, у некоторых выручка снизилась в 3 раза. Корреляция такая: чем более длительного пользования товар, тем сильнее упали продажи», — отмечает сопредседатель Республиканской конфедерации предпринимательства Виктор Маргелов.

По его мнению, сейчас мы начинаем чувствовать, что скоро достигнем дна экономического спада.

Стоит отметить, что если правительственный прогноз на этот год, предполагающий снижение ВВП на 3,5%, оправдается, то в уходящей 5-летке (2011–2015 годы) ВВП вырастет на 6,2%. К слову, Программа социально-экономического развития на 2011–2015 годы, подготовленная властями в 2010 году, предполагала, что в нынешней 5-летке ВВП вырастет на 62–68%.

«Это не просто план. Показатель роста ВВП на 62–68% утвержден IV Всебелорусским народным собранием, это было обязательство властей перед народом», — напоминает почетный председатель Бизнес-союза предпринимателей и нанимателей им. Кунявского Георгий Бадей.

Руководители трех бизнес-ассоциаций, опрошенные БелаПАН, уверены, что отклонение в 10 раз фактических от плановых темпов экономического роста обусловлено отсутствием в стране структурных реформ.

По мнению представителей белорусского бизнеса, для нормального развития темпы экономического роста должны быть в год примерно такими, каких страна достигла за 5 предыдущих лет.

«Исследования уважаемых экономистов свидетельствуют о том, что темпы экономического роста ниже 6% чреватые ростом социальной напряженности. Поэтому мы должны создавать условия, для того чтобы экономика росла не менее чем на 6% в год», — считает В. Маргелов. **ФД**

# ПРАВОВОЕ ПОЛЕ

**Тысячу способов  
узнать легко, одного  
результата добиться —  
трудно.**

Китайская пословица



- Как легально использовать в рекламе фотографии и картины?
- Безошибочное оформление работников по совместительству



**Надежда Хаданович,**  
помощник адвоката  
адвокатского бюро «Степановский, Папакуль и партнеры»  
[nhadanovich@spplaw.by](mailto:nhadanovich@spplaw.by)

# Право на использование изображений. Как легально использовать в рекламе фотографии и картины?

## Реклама как производное произведение

Белорусское законодательство дает достаточно широкое определение термина «реклама». Так, в соответствии с Законом Республики Беларусь от 10.05.2007 № 225-З «О рекламе» (далее — Закон о рекламе) под **рекламой** понимается информация об объекте рекламирования, распространяемая в любой форме с помощью любых средств, направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и (или) его продвижение на рынке.

Вместе с тем достаточно часто реклама представляет собой не просто структурированную информацию об объекте рекламирования, а выражена в красочных плакатах, афишах, видеороликах и т.п., то есть является самостоятельным объектом авторского права. В связи с этим Закон о рекламе указывает, что **реклама может полностью или частично являться объектом авторского права и смежных прав**. И тогда авторское право и смежные права подлежат защите в соответствии с законодательством об авторском праве и смежных правах, в первую очередь в соответствии с Законом Республики Беларусь

от 17.05.2011 № 262-З «Об авторском праве и смежных правах» (далее — Закон об авторском праве), а также с Гражданским кодексом Республики Беларусь (далее — ГК).

При этом реклама, являясь самостоятельным объектом авторского права, зачастую представляет собой производное произведение. Под **производным произведением** согласно ст. 4 Закона об авторском праве понимается перевод или **иная переработка произведения**, являющиеся результатом творческого труда, в том числе **обработка**, обзор, пересказ, аннотация, резюме, реферат, инсценировка, музыкальная аранжировка. Реклама будет являться производным произведением, в случае если для создания рекламы использовалось уже существующее произведение, которое было подвергнуто некоторой переработке (например, обработке с помощью графического редактора и т.п.).

Статья 10 Закона об авторском праве отдельно определяет принадлежность авторского права на производные произведения. Так, авторам производных произведений принадлежит авторское право на осуществленные ими перевод или иную переработку произведения **при условии соблюдения прав автора произведения, подвергнувшегося переработке**. Иными

словами, при создании производного произведения рекламного характера важно соблюсти права автора произведения, подвергнувшегося переработке, то есть принадлежащие ему имущественные и личные неимущественные права.

Мы рассмотрим случаи, когда для создания рекламы используются оригинальные произведения, охраняемые в качестве объектов авторского права: картины и фотографии.

## Права на оригинальное произведение

Картины и фотографии прямо названы в качестве объектов авторского права и в ГК (п. 1 ст. 993), и в Законе об авторском праве (п. 5 ст. 6): объектами авторского права являются произведения скульптуры, живописи, графики, литографии и другие **произведения изобразительного искусства; фотографические произведения**, в том числе произведения, полученные способами, аналогичными фотографии.

Автору в отношении его произведения принадлежат личные неимущественные и имущественные права. К личным неимущественным правам автора в соответствии со ст. 15 Закона об авторском праве относятся следующие права:

- право авторства, то есть право признаваться автором произведения;
- право на имя, то есть право использовать или разрешать использовать произведение под подлинным именем автора, вымышленным именем (псевдонимом) или без обозначения имени (анонимно);
- право на неприкосновенность произведения, то есть право, обозначающее, что без согласия автора, как правило, не допускается внесение в его произведение любых изменений, сокращений и дополнений;
- право на обнародование, то есть право обнародовать или разрешать обнародовать произведение в любой форме;
- право на отзыв, то есть право отказаться от ранее принятого решения об обнародовании.

Важно отметить, что личные неимущественные права принадлежат автору **независимо** от принадлежности имущественных прав и сохраняются за ним даже в случае перехода (пере-

дачи) исключительного права на произведение к другому лицу.

Кроме личных неимущественных прав автору в отношении его произведения принадлежат имущественные права, названные в ст. 16 Закона об авторском праве:

- исключительное право на произведение, которое означает право использовать произведение в любой форме и любым способом, а также разрешать или запрещать его использование другим лицам;
- право на получение вознаграждения.

Имущественные права могут принадлежать не только самому автору произведения, но и иному лицу (правообладателю); юридическому лицу, сотрудником которого является автор, наследникам автора и иным лицам на основании заключенного с автором договора.

Еще одна особенность имущественных прав — **наличие у них срока действия**. Так, согласно п. 2 ст. 20 Закона об авторском праве исключительное право на произведение действует, как правило, в течение всей жизни автора и 50 лет после его смерти. Личные неимущественные права охраняются бессрочно согласно п. 1 ст. 20 Закона об авторском праве.

---

ПРИ СОЗДАНИИ ПРОИЗВОДНОГО ПРОИЗВЕДЕНИЯ РЕКЛАМНОГО ХАРАКТЕРА ВАЖНО СОБЛЮСТИ ПРАВА АВТОРА ПРОИЗВЕДЕНИЯ, ПОДВЕРГНУВШЕГОСЯ ПЕРЕРАБОТКЕ, ТО ЕСТЬ ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ЕМУ ИМУЩЕСТВЕННЫЕ И ЛИЧНЫЕ НЕИМУЩЕСТВЕННЫЕ ПРАВА.

---

Таким образом, прежде чем включить произведение в рекламу, важно определить, не истек ли срок охраны исключительного права на картину или фотографию, которую предполагается использовать. Если срок действия исключительного права **не истек**, нужно установить, кому принадлежат имущественные права на произведение: автору, коллективу авторов, иному правообладателю. Затем следует обратиться к действительному правообладателю и заключить с ним договор, предоставляющий право на использование произведения определенным образом.

## Договоры на использование произведений в рекламе

Как правило, для использования произведения заключается **лицензионный договор** на основании **простой (неисключительной) лицензии** (то есть право использовать произведение определенным в договоре способом может быть предоставлено любому третьему лицу, помимо лицензиата — второй стороны по договору), что предусмотрено ст. 44 Закона об авторском праве и ст. 985 ГК. Возможно заключение лицензионного договора и на основании **исключительной лицензии**, в случае если требуется получить эксклюзивные права на использование произведения (исключительная лицензия предполагает, что лицензиар не имеет права использовать и разрешать другим лицам использование объекта авторского права в части, предоставленной лицензиату). Если договор заключается с автором напрямую, то рекомендуется заключить **авторский договор**, предусмотренный ст. 45 Закона об авторском праве, так как лицензиаром в данном случае будет выступать сам автор.

Достаточно распространенным заблуждением является суждение о том, что для возникновения авторского права на произведение необходимо, чтобы произведение было зарегистрировано и был получен какой-либо документ, подтверждающий факт создания данного произведения и его принадлежность определенному лицу.

В действительности согласно п. 1 ст. 8 Закона об авторском праве **авторское право на произведение возникает в силу факта его создания**. Для возникновения и осуществления авторского права **не требуется** соблюдение каких-либо формальностей. При этом в отношении авторского права действует презумпция авторства, означающая, что автором произведения считается лицо, указанное в качестве автора на оригинале или экземпляре произведения при отсутствии доказательств иного. Многие авторы картин и фотографий именно таким образом и обозначают принадлежность им авторского права на созданные произведения: путем указания своих фамилий на оригиналах произведений. Тем не менее рекомендуется включить в авторский договор **положение** о том, что автор гарантирует, что

он является действительным автором произведения и в случае поступления претензий от третьих лиц касательно принадлежности авторского права на произведение обязуется возместить все причиненные лицензиату убытки, связанные с удовлетворением таких претензий.

Вместе с тем, если заключается лицензионный, а не авторский договор, то есть договор с иным правообладателем, **целесообразно запросить документы**, на основании которых было получено исключительное право на произведение (например, запросить копию договора, заключенного с автором).

---

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВКЛЮЧИТЬ ПРОИЗВЕДЕНИЕ  
В РЕКЛАМУ, ВАЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ, НЕ ИСТЕК  
ЛИ СРОК ОХРАНЫ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОГО ПРАВА  
НА КАРТИНУ (ФОТОГРАФИЮ), КОТОРУЮ ПРЕД-  
ПОЛАГАЕТСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ.

---

Поскольку права на оригинальное произведение предоставляются, как правило, для создания производного произведения рекламного характера, в способах использования необходимо в обязательном порядке указать такой способ использования, как **переработка произведения для создания производного произведения**. Отметим, что в результате переработки должно быть создано новое производное произведение, являющееся результатом творческого труда. То есть при переработке исходное произведение должно претерпеть существенные изменения — обработка не может заключаться, например, только в изменении цветового решения оригинального произведения и добавлении слогана. Если перерабатывать исходное произведение не планируется, следует указать такие способы использования, как воспроизведение (создание копий), распространение произведения, доведение произведения до всеобщего сведения (если планируется распространение созданной рекламы в сети Интернет).

При любом использовании важно соблюсти такое личное неимущественное право автора, как **право на неприкосновенность произведения**. Напомним, право на неприкосновенность обозначает, что без согласия автора



не допускается внесение в его произведение любых изменений, сокращений и дополнений. Право на неприкосновенность произведения касается в первую очередь таких изменений произведения, которые не связаны с созданием нового произведения на основе имеющегося. Поэтому любые изменения, которые планируется внести в оригинальное произведение, рекомендуется согласовывать с автором или его наследниками, желательно заблаговременно в договоре предусмотреть право лицензиата на внесение определенных изменений в произведение (изменение цветового решения, размера, пропорций и т.п.) во избежание возможных споров.

---

ПРИ ПЕРЕРАБОТКЕ ИСХОДНОЕ ПРОИЗВЕДЕНИЕ ДОЛЖНО ПРЕТЕРПЕТЬ СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ – ОБРАБОТКА НЕ МОЖЕТ ЗАКЛЮЧАТЬСЯ, НАПРИМЕР, ТОЛЬКО В ИЗМЕНЕНИИ ЦВЕТОВОГО РЕШЕНИЯ ОРИГИНАЛЬНОГО ПРОИЗВЕДЕНИЯ И ДОБАВЛЕНИИ СЛОГАНА.

---

Отдельно стоит предусмотреть в договоре право лицензиата предоставить другим лицам (сублицензиатам) право использовать полученное произведение, в случае если рекламные материалы будут изготавливаться не самим лицензиатом, а третьими лицами. Сублицензионный договор может быть заключен в пределах полномочий, предоставленных лицензиату (п. 6 ст. 44 Закона об авторском праве, п. 3 ст. 985 ГК), то есть в пределах, оговоренных в исходном договоре способов, сроков и территории использования произведения.

Как лицензионный, так и авторский договоры заключаются **в письменной форме**. При этом подобные договоры не требуется где-либо регистрировать.

Важно отметить, что при намерении использовать оригинальное произведение для создания рекламы требуется заключить именно один из договоров, предусмотренных ст. 43–45 Закона об авторском праве (ст. 984-1, 985 ГК): либо договор уступки исключительного права, либо лицензионный договор, либо авторский

договор. Нельзя оформлять отношения по предоставлению либо уступке права на произведение, к примеру, договором купли-продажи. Данная рекомендация обусловлена тем, что согласно п. 4 ст. 6 Закона об авторском праве авторское право на произведение **не связано с правом собственности на материальный объект, в котором выражено произведение**. Передача права собственности на материальный объект или права владения и (или) пользования материальным объектом сама по себе не влечет передачи каких-либо авторских прав на произведение, выраженное в этом объекте. Следовательно, договор купли-продажи опосредует только передачу прав на материальный объект, в котором выражено произведение, но не влечет за собой предоставление исключительного права на него.

### Использование фотографий из фотобанков

На сегодняшний день достаточно распространенной практикой является использование фотографий, переданных фотографами **в фотобанки**, такие как фотобанк Лори, iStockphoto, Shutterstock и др. Использование фотобанков удобно тем, что все фотографии размещены в них на основании прямых договоров с авторами, сам фотобанк выступает в качестве своеобразного посредника между автором и пользователем-лицензиатом.

Приобретая фотографию в фотобанке, вы **автоматически** соглашаетесь с применимыми в нем условиями использования изображений. Поэтому всегда следует внимательно изучить условия работы с тем или иным фотобанком для понимания допустимых пределов использования полученных изображений до момента приобретения.

Например, отдельное соглашение о лицензировании материалов представлено на сайте фотобанка iStockphoto<sup>1</sup>, в соответствии с которым в отношении размещенного на сайте материала предоставляется бессрочная, неисключительная действующая во всех странах мира лицензия без права ее передачи и сублицензирования третьим лицам, позволяющая использовать, воспроизводить, публиковать,

---

<sup>1</sup> См.: <http://ruski.istockphoto.com/license.php>.

изменять и редактировать материал частично или полностью, с использованием любых средств, любым образом и для любых целей.

Вместе с тем есть и ряд ограничений по использованию материала с сайта iStockphoto, например запрещено использовать материал в дизайне любых продуктов и услуг с целью перепродажи и распространения, **если основная ценность подобных продуктов и услуг заключается в самом материале**, включая (без ограничения) почтовые открытки, канцелярские товары, бумажную продукцию, календари, предметы одежды, плакаты (напечатанные на бумаге, холсте или любом другом материале) или прочие материалы для перепродажи, лицензирования или распространения в иной форме с целью получения дохода.

---

## ВСЕГДА СЛЕДУЕТ ВНИМАТЕЛЬНО ИЗУЧИТЬ УСЛОВИЯ РАБОТЫ С ФОТОБАНКОМ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ДОПУСТИМЫХ ПРЕДЕЛОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ ИЗОБРАЖЕНИЙ ДО МОМЕНТА ПРИОБРЕТЕНИЯ.

---

Фотобанки предлагают различные лицензии в зависимости от планируемого объема использования фотографий, требуемого качества изображения и иных условий. Например, на отдельной странице сайта фотобанка Лори можно ознакомиться с условиями лицензий, предлагаемых данным фотобанком<sup>2</sup>.

Помимо фотографий из фотобанков можно использовать фотографии, размещаемые пользователями сети Интернет **на условиях лицензий Creative commons** (лицензии Творческих общин). Например, на условиях лицензий Creative commons размещены фотографии на сайте [www.flickr.com](http://www.flickr.com). Использование фотографий на основании лицензий Creative commons бесплатное, но следует соблюдать личные неимущественные права авторов, кроме того следует предварительно ознакомиться с содержанием конкретного вида лицензии Creative commons (всего существует 6 видов: от наиболее открытых к наиболее закрытым)<sup>3</sup>.

Узнать о том, что права на произведение предоставляются на основании одной из лицензий Creative Commons, можно по знаку Creative Commons — CC, который размещается рядом с произведением.

Искать произведения, лицензируемые на основании лицензий Creative commons, можно с помощью сайта [Creative commons: search.creativecommons.org](http://creativecommons.org). Более того, есть возможность встроить в браузер поиск произведений, лицензируемых на условиях Creative commons.

Вместе с тем использование фотографий из фотобанков или фотографий, предоставляемых на основании лицензий Creative Commons, не всегда удобно в той связи, что нельзя приобрести эксклюзивные права на произведения, а значит, любое третье лицо сможет использовать те же произведения **на тех же условиях**.

## Когда еще требуется разрешение?

Отдельно рассмотрим ситуацию, когда срок действия исключительного права на произведение, которое планируется использовать при создании рекламы, **уже истек**.

Согласно ч. 1 п. 1 ст. 21 Закона об авторском праве истечение срока действия исключительного права на произведение означает переход этого произведения в общественное достояние. Это влечет за собой наступление правовых последствий, установленных в п. 2 ст. 22 Закона об авторском праве: произведения, перешедшие в общественное достояние, могут свободно использоваться любым физическим или юридическим лицом без выплаты вознаграждения. При этом должны соблюдаться личные неимущественные права авторов. Иными словами, если произведение перешло в общественное достояние, то есть срок действия исключительного права на него истек, то по общему правилу данное произведение может быть свободно использовано любым лицом, то есть без заключения договора и оформления правоотношений. Иными словами, если планируется, к примеру, использовать в рекламе фотографию, срок действия авторского права на которую уже истек, заключать

<sup>2</sup> См.: <https://lori.ru/doc/forclients>.

<sup>3</sup> См.: <http://creativecommons.org/licenses>.

договор не требуется, равно как и выплачивать вознаграждение.

Вместе с тем не всегда переход произведения в общественное достояние означает, что произведение может быть свободно использовано для любых целей, в том числе для целей создания рекламы. Определенные ограничения по использованию произведений, в частности картин, в коммерческих целях налагаются законодательством, но уже не в сфере авторского права, а в сфере **музейной деятельности**. Картины зачастую являются музейными предметами, включенными в фонд определенного музея. К примеру, ряд пейзажей Ивана Шишкина представлен в Национальном художественном музее Республики Беларусь.

Статья 19 Закона Республики Беларусь от 12.12.2005 № 70-З «Аб музеях і Музейным фондзе Рэспублікі Беларусь» (далее — Закон о музеях) определяет некоторые особенности сохранения, использования и распоряжения музейными предметами. Пункт 5 ст. 19 Закона о музеях устанавливает, что изготовление образительной, печатной, сувенирной и **иной тиражированной продукции** и изготовление товаров народного потребления **с использованием изображений музейных предметов**, зданий музеев, объектов, размещенных на территории музеев, в том числе с использованием их наименований и символики осуществляются **только с разрешения музеев**. Следовательно, для использования изображения картины, являющейся музейным предметом, в целях изготовления рекламной продукции потребуется запросить разрешение музея, в фонд которого включена данная картина.

Причем данная норма регламентирует не только порядок использования изображений музейных предметов, но и изображений зданий музеев, а равно иных объектов, расположенных на территории музеев, использовать которые без разрешения музея не допускается. Например, чтобы использовать изображение Мирского замка в рекламе, требуется получить согласие учреждения «Музей «Замковый комплекс «Мир».

Наиболее подходящей правовой конструкцией, в которую может быть обличено разрешение музея использовать изображение музейного предмета, представляется **договор**. Он

может включать в себя элементы лицензионного договора (ст. 44 Закона об авторском праве, ст. 985 ГК), так как по нему также предоставляется право **на использование** изображения музейного предмета для целей его последующего воспроизведения, распространения и (или) иного использования. По сути, ключевым отличием данного договора от лицензионного будет являться то, что музей в рассматриваемом случае **не обладает** исключительным правом на произведение, изображение которого передается. Напомним, что по лицензионному договору сторона, обладающая исключительным правом на использование результата интеллектуальной деятельности (лицензиар), предоставляет другой стороне (лицензиату) разрешение использовать соответствующий объект интеллектуальной собственности.

Использовать изображение картины по договоренности с музеем удобно в первую очередь по той причине, что это позволит избежать споров относительно правомерности такого использования в будущем. Более того, музей может предоставить изображение картины высокого качества, найти которое в Интернете зачастую не представляется возможным.

### Использование изображений картин из зарубежных музеев

Аналогичная практика в отношении изображений картин, принадлежащих музеям, действует по всему миру, в том числе в США, Великобритании, Канаде и некоторых иных странах. Специально для целей предоставления разрешения на коммерческое использование изображений музейных предметов создаются отдельные сайты, на которых представлены как условия использования изображений, так и сами музейные коллекции. Например, на отдельном сайте размещена электронная коллекция экспонатов Лондонского музея Виктории и Альберта — [www.vandaimages.com](http://www.vandaimages.com), там же размещены и условия использования изображений<sup>4</sup>.

Если говорить о странах ближнего зарубежья, то аналогичная норма в отношении порядка использования картин, являющихся музейными

<sup>4</sup> См.: <http://www.vandaimages.com/terms.asp>.

предметами, содержится в законодательстве Российской Федерации. Федеральный закон от 26.05.1996 № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» в ч. 3 ст. 36 устанавливает, что производство изобразительной, печатной, сувенирной и **другой тиражированной продукции** и товаров народного потребления **с использованием изображений музейных предметов** и музейных коллекций, зданий музеев, объектов, расположенных на территориях музеев, а также с использованием их названий и символики **осуществляется с разрешения** дирекций музеев.

Более того, в России уже сложилась некоторая судебная практика относительно порядка применения данной нормы. Одно из рассмотренных дел касалось иска, поданного учреждением культуры «Государственный Эрмитаж» (далее — Эрмитаж), к индивидуальному предпринимателю о запрете использования изображения картины Томаса Гейнсборо «Дама в голубом» («Портрет герцогини Бофор»), включенной в состав музейного фонда Российской Федерации. В 2010 году Эрмитажу стало известно, что картина Т. Гейнсборо «Дама в голубом» в черно-белом исполнении используется ответчиком в качестве эмблемы дизайнерского магазина одежды, на сайтах, где представлены товары данного дизайнерского магазина, а также на двери в данном магазине. Эрмитаж, посчитав, что ответчик незаконно использует воспроизведение этой картины в коммерческих, в том числе рекламных, целях, обратился в суд с иском.

Данное дело рассматривалось в течение 2013–2015 годов. Несмотря на неоднократное обжалование решения, вынесенного судами в пользу Эрмитажа, иск музея был удовлетворен. Судом было установлено правовое положение Эрмитажа как владельца картины Т. Гейнсборо «Дама в голубом», а также его право заключать с третьими лицами **гражданско-правовые договоры на использование объектов культуры** из состава Музейного фонда Российской Федерации и одновременно право на обращение в суд с исками о запрете такого использования, если оно происходит без согласия музея. То есть музей, не являясь правообладателем картины, но будучи

ее владельцем, вправе давать разрешение на использование изображений музейных предметов в коммерческих целях, в том числе рекламных, обличенное в форму гражданско-правового договора.

---

ПЕРЕХОД ПРОИЗВЕДЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННОЕ ДОСТОЯНИЕ НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ПРОИЗВЕДЕНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ СВОБОДНО ИСПОЛЬЗОВАНО ДЛЯ ЛЮБЫХ ЦЕЛЕЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ СОЗДАНИЯ РЕКЛАМЫ.

---

На сегодняшний день на сайте Эрмитажа есть отдельный раздел, посвященный правилам использования изображений музейных предметов из фондов музея<sup>5</sup>. Аналогичная информация о порядке получения разрешения на использование изображений музейных предметов для коммерческих целей размещена и на сайте Государственного музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина<sup>6</sup>, а также на сайтах некоторых других российских музеев.

Таким образом, особое внимание необходимо уделять картинам и иным музейным предметам, включенным в фонд музеев, так как даже в случае истечения исключительного права на них у музеев как у владельцев есть право давать разрешения на использование изображений музейных предметов в коммерческих целях третьим лицам, равно как право обращаться в суд в случае, если использование изображений музейных предметов будет осуществляться без получения такого разрешения.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что любое использование произведений, в том числе в рекламе, должно быть **в обязательном порядке** согласовано с авторами или иными правообладателями либо владельцами (если речь идет о музейных предметах). Причем желательно, чтобы такое согласование было обличено **в форму договора**, что позволит не допустить возникновения спорных ситуаций касательно порядка использования произведения или его изображения. **ФД**

<sup>5</sup> См.: [https://www.hermitagemuseum.org/wps/portal/hermitage/about/image\\_usage\\_policy?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/wps/portal/hermitage/about/image_usage_policy?lng=ru).

<sup>6</sup> См.: [http://www.arts-museum.ru/usage\\_policy/index.php](http://www.arts-museum.ru/usage_policy/index.php).



Елена Кубко,  
младший юрист «Юридической фирмы «COBALT»  
[www.cobalt.legal](http://www.cobalt.legal)

# Оформление работников по совместительству: типичные ошибки нанимателей

Работа по совместительству в настоящее время является популярной формой трудовых отношений. Как правило, наниматели прибегают к ней в случаях, когда наличие определенных специалистов в штате компании необходимо, но потребность в их услугах возникает не каждый день (например, обслуживающего персонала). В данной статье обратим внимание на ошибки нанимателей при оформлении работников по совместительству — от приема на работу до прекращения трудовых отношений с ними\*.

## Наводим порядок в ПОНЯТИЯХ

*Ошибка 1: наниматель оплачивает работу по совместительству в качестве совмещения,*

*то есть указывает в трудовом договоре по совместительству размер доплаты.*

*Рекомендация: необходимо разграничивать понятия «совмещение» и «совместительство» и использовать форму оплаты труда в зависимости от вида трудовых отношений. В случае некорректного указания в договоре порядка оплаты наниматель (юридическое лицо) может быть привлечен к административной ответственности в виде штрафа до 100 базовых величин, размер штрафа для руководителя организации составляет от 4 до 20 базовых величин.*

В Беларуси особенности выполнения работы по совместительству урегулированы нормами гл. 32 Трудового кодекса Республики Беларусь (далее — ТК).

Согласно ст. 343 ТК **совместительство** — это выполнение работником **в свободное от основной работы время** другой постоянно оплачиваемой работы у одного и того же или у другого нанимателя на условиях трудового договора.

Выделяют два вида совместительства:

■ **внешнее совместительство** — когда работник трудится на основной работе у одного нанимателя, а по совместительству оформлен у другого;

\* В статье рассмотрены лишь самые распространенные ошибки, которые допускают наниматели при приеме и(или) увольнении работника по совместительству. Поэтому при возникновении вопросов рекомендуем привлекать юридическое экспертное мнение.

■ **внутреннее совместительство** — когда работник работает как на основной работе, так и по совместительству у одного и того же нанимателя.

Наниматель и работник часто путают совместительство со сходными понятиями: совмещением и временным замещением.

**Совмещение** — это выполнение работником наряду с основной работой, обусловленной трудовым договором, работы по другой профессии (должности).

**Временное замещение (замещение)** — временное выполнение работником обязанностей отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы.

Особенности каждой из форм трудовых отношений представлены в таблице.

ТАБЛИЦА

Отличия	Виды исполнения трудовых отношений		
	Совместительство	Совмещение	Временное замещение
Характер трудовых отношений	Носит постоянный характер. Работник выполняет возложенные на него трудовые обязанности в свободное от основной работы время	Носит постоянный характер. Работник исполняет свои <b>дополнительные</b> обязанности в течение всей продолжительности рабочего дня либо рабочей смены. При этом он <b>не освобожден</b> от выполнения своей основной работы	Носит временный характер. Работник выполняет работы по другой профессии в течение продолжительности рабочего дня либо рабочей смены, при этом он освобожден от выполнения обязанностей по основной работе
Оплата	Повременная или сдельная, производится отдельно и не зависит от условий оплаты труда по основной работе. Формы, системы и размеры оплаты труда устанавливаются нанимателем	Производится в виде доплаты к основной заработной плате	Оплата труда производится исходя из тарифной ставки (оклада) по должности замещаемого работника — в организациях, финансируемых из бюджета; в иных организациях условия и порядок оплаты труда устанавливаются по усмотрению нанимателя

Таким образом, работа по совместительству характеризуется **следующими признаками:**

- работа выполняется в свободное от основной работы время;
- выполнение работы сопровождается заключением трудового договора;
- работа возможна только при наличии у нанимателя вакантной должности.

### Прием на работу по совместительству

В соответствии с трудовым законодательством (ст. 344 ТК) при приеме на работу работник **обязан** предъявить (в том числе при приеме внешних совместителей):

— документ, удостоверяющий личность (паспорт);

— диплом или иной документ об образовании или профессиональной подготовке (по требованию нанимателя при приеме на работу, требующий специальных знаний);

— справку о характере и условиях труда по основному месту работы (при приеме на тяжелую работу или работу с вредными и (или) опасными условиями труда).

Законодательством Республики Беларусь предусмотрены **ограничения работы по совместительству**. Так, не допускается занятие в государственных организациях на условиях совместительства двух руководящих должностей, кроме должностей мастеров и бригадиров, если иное не установлено законодательством.

При совместительстве в госорганизациях запрещается совместная работа лиц, являющихся близкими родственниками, связанная с непосредственной подчиненностью и подконтрольностью.

---

## ДЛЯ РАБОТЫ ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ СОГЛАСИЯ НАНИМАТЕЛЯ ПО МЕСТУ ОСНОВНОЙ РАБОТЫ НЕ ТРЕБУЕТСЯ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СЛУЧАЕВ, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМИ АКТАМИ.

---

Также не допускается прием по совместительству на материально ответственные должности лиц, осужденных за корыстные преступления, если судимость не снята или не погашена в установленном порядке, а также на те должности или виды деятельности, которые запрещены приговором суда для отдельных категорий граждан.

Кроме того, работать по совместительству не могут лица моложе 18 лет.

### Форма и содержание трудового договора

*Ошибка 2: в случае приема на работу внутреннего совместителя наниматель не составляет трудовой договор, а делает запись о совместительстве в разделе «иные сведения» трудового договора по основной работе.*

*Рекомендация: для работы по совместительству обязательно следует заключать отдельный трудовой договор, составленный в письменной форме — в случае проведения проверки соблюдения законодательства о труде нанимателю может быть назначен штраф в размере от 2 до 20 базовых величин, а также выдано обязательное для исполнения предписание об устранении.*

Трудовой договор заключается **в письменной форме**, он составляется в двух экземплярах и подписывается сторонами (ст. 18 ТК).

Для работы по совместительству согласия нанимателя по месту основной работы не требуется, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами.

Так, данное правило не распространяется на спортсменов, тренеров — они имеют право работать по совместительству у другого нанимателя только с разрешения нанимателя по основному месту работы.

*Ошибка 3: наниматель заключает с работником трудовой договор по основной работе и включает пункт о том, что работнику запрещается выполнять работу по совместительству.*

*Рекомендация: данные пункты договора признаются недействительными по ст. 23 ТК, так как они ухудшают положение работника в сравнении с законодательством. Трудовая инспекция в случае обнаружения таких пунктов выдаст обязательное для исполнения предписание, где обяжет нанимателя устранить нарушения трудового законодательства. Если наниматель опасается некачественного выполнения обязанностей работником, возложенных на него трудовым договором по основной работе, и обнаружит соответствующие факты, ему предоставляется право привлечь такого работника к дисциплинарной ответственности, предусмотренной ст. 198 ТК.*

Поскольку работа по совместительству является «другой» работой, которая отличается от основной работы, то даже с работником, который трудится по внутреннему совместительству, должны быть заключены трудовые договоры по:

- основной работе;
- совместительству.

---

## ПРИ СОВМЕСТИТЕЛЬСТВЕ В ГОСОРГАНИЗАЦИЯХ ЗАПРЕЩАЕТСЯ СОВМЕСТНАЯ РАБОТА ЛИЦ, ЯВЛЯЮЩИХСЯ БЛИЗКИМИ РОДСТВЕННИКАМИ, СВЯЗАННАЯ С НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ ПОДЧИНЕННОСТЬЮ И ПОДКОНТРОЛЬНОСТЬЮ.

---

Каждый из этих договоров, в свою очередь, **обязательно** должен содержать условия, предусмотренные трудовым законодательством, а именно:

- данные о работнике и нанимателе, заключивших трудовой договор;



- место работы с указанием структурного подразделения, в которое работник принимается на работу;

- трудовая функция, в качестве которой указывается работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием нанимателя, функциональными обязанностями, должностной инструкцией;

- основные права и обязанности работника и нанимателя;

- срок трудового договора (для срочных трудовых договоров);

- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных у нанимателя);

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

## Расторжение трудового договора

По аналогии с трудовым договором с основными работниками, трудовой дого-

вор с лицами, работающими по совместительству, может быть расторгнут **по общим основаниям:**

- соглашение сторон (ст. 37 ТК);

- истечение срока действия срочного трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

- расторжение трудового договора по желанию (ст. 40 ТК), или по требованию работника (ст. 41), или по инициативе нанимателя (ст. 42 ТК);

- перевод работника с его согласия к другому нанимателю или переход на выборную должность (п. 4 ч. 2 ст. 35 ТК);

- обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 44 ТК) и др.

В заключение отметим, что помимо оснований, предусмотренных ТК и другими законодательными актами, трудовой договор с работающим по совместительству может быть прекращен в случае приема на работу работника, для которого эта работа будет являться основной (ст. 350 ТК). **ФД**

---

## НОВОСТИ

## РЕШАЮЩИЙ МОМЕНТ ДЛЯ ЭКСПОРТА НЕФТИ ИЗ США

*«Сейчас новости из Вашингтона не так плохи: республиканцы и некоторые демократы прилагают все усилия, чтобы собрать достаточно голосов для снятия запрета 40-летней давности на экспорт нефти, — пишет The Wall Street Journal. — Цены на бензин достигли очередного минимума, то есть наступил подходящий политический момент для того, чтобы сделать кое-что полезное для экономики и национальной безопасности».*

«Этот запрет — реликт эры Никсона, когда цены на нефть резко выросли и появилась ОПЕК. Американский бум сланцевой нефти изменил все», — считает The Wall Street Journal.

Запрет на экспорт парадоксальным образом является одной из самых больших угроз подъему добычи нефти в США. «Снижение цен на нефть в последний год вынудило американских производителей отказаться от инвестиций и отменить проекты. Число буровых вышек в США сократилось на 50% с прошлой осени, в отрасли сокращено более 125 тыс. рабочих мест. Снятие запрета откроет новые нефтяные рынки для США и будет означать меньшее число увольнений», — говорится в статье.

«Растущее производство в Америке будет способствовать диверсификации мирового рынка и снижению геополитического влияния Ирана, России и других сомнительных нефтедобытчиков», — отмечает издание, уточняя, что Палата представителей может поставить на голосование этот вопрос после летних каникул.

«Так кто же против? Некоторые компании и профсоюзы, которые испытывают страх перед потерей рабочих мест, впрочем, иррациональный. Но самым влиятельным оппонентом является зеленое лобби, которое хочет полностью остановить добычу горючих полезных ископаемых и таким образом выступает против открытия любых новых рынков для американской нефти. Это статисты Обамы, и они пока не дают большинству демократов поддержать снятие запрета», — пишет WSJ.

# ПРАКТИКУМ

Не стерпишь малого —  
расстроишь большие  
замыслы.

Китайская пословица



- Финансовый контроль в организации
- Оценка бизнеса сквозь призму эффективности
- Цена, прибыль и производство продукции на примере

# Создание системы финансового контроля на предприятии

«Финансовый директор» предлагает поэтапный комплекс мер по созданию системы финансового контроля на предприятии. Практикум дан с учетом опыта территориально распределенного холдинга с разнообразной сферой деятельности, при этом почти все компании, входящие в холдинг, связаны с торговлей товарами или услугами. Задача решается за счет разработки методики анализа злоупотреблений, индивидуальной работы с каждым выявленным случаем воровства (мошенничества), внедрения системы мотивации.

**Н**аиболее тяжкие преступления в компаниях совершаются топ-менеджерами, которые пользуются доверием со стороны руководства и зачастую демонстрируют высокие показатели деятельности<sup>1</sup>.

Именно они могут вовлекать в преступные схемы контрагентов и даже конкурентов. Так, на линейный персонал приходится 23% случаев воровства, на персонал среднего звена — уже 27%, а на топ-менеджеров — 50%. Чтобы исключить случаи мошенничества сотрудников высшего звена, **при создании службы внут-**

**ренного контроля важно объединить все ее элементы под руководством собственника.**

Так как, если ворует главный бухгалтер, финансовый или генеральный директор, а им подчинены отдельные элементы системы, то система контроля будет функционировать только на бумаге в холдинге, о котором идет речь в статье, ядро финансового и организационного блоков службы внутреннего контроля составляли сотрудники управляющей компании, подчиняющиеся основному собственнику и должным образом мотивированные.

Не стоит упускать из внимания и такую очень эффективную составляющую внутреннего контроля, как технический аудит. Формировать его можно из специалистов, прекрасно знающих все тонкости технологического процесса (это верно для производственных предприятий, строительных компаний, оказывающих интеллектуальные услуги типа страхования, инжиниринга и даже туризма и т.п.)<sup>2</sup>.

Интересная классификация, которую можно взять за основу, была создана в России. Речь идет о приложении 3 к «Обзору типовых ситуаций конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядка их урегулирования» (письмо Министерства труда Российской Федерации от 15.10.2012 № 18-2/10/1-2088; обзор доступен по ссылке <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/employment/5>, а **указанное приложение приведено в конце данной статьи**). Также вы можете использовать одну из моделей BPMS — Business Process Management System.

<sup>1</sup> Также см.: Тростенец, Е. Как противостоять корпоративным мошенничествам? / Е. Тростенец // Финансовый директор. — 2014. — № 3.

<sup>2</sup> Также см.: Криваль, А. Роль внутреннего аудита в деятельности компании / А. Криваль // Финансовый директор. — 2013. — № 11–12, Финансовый директор. — 2014. — № 1–3.

## Составление таблицы индикаторов

Сначала на предприятии должны быть определены те бизнес-процессы, которые подвержены наибольшему риску мошенничества, и создан перечень возможных сценариев совершения мошенничества в разрезе этих бизнес-процессов<sup>3</sup>. Затем следует разработать определенные **индикаторы злоупотреблений** и создать сжатый формат системы отчетности, удовлетворяющий следующим условиям:

- правила составления и анализа индикаторов сотрудникам неизвестны. Они получают и заполняют готовые формы — отдельные по каждому из проектов или единые для всей фирмы (можно использовать оба метода в зависимости от ситуации). Правила анализа отчетности известны только финансовому директору и достаточно тяжелы для восстановления (дешифровки) со стороны сотрудников;

- максимальное использование бухгалтерской отчетности и налогового учета. Анализируя бухгалтерские данные, можно выявить 80–85% неточностей или махинаций с финансовыми показателями<sup>4</sup>. То есть увидеть боль-

шинство тех мест, где менеджмент по недомыслию или, наоборот, с умыслом искажал показатели и таким образом укрывал часть доходов или завышенных расходов. Поэтому, для того чтобы реагировать оперативно, надо не просто контролировать исполнение финансовых показателей бюджетов, а научиться оперативно планировать и контролировать непосредственно основные бизнес-процессы, которые и «рождают» первичную документацию;

- основными вопросами, на которые отвечают индикаторы, должны быть: *кто? что? где? когда? как? и сколько?*; то или иное лицо может (имеет потенциальную возможность или уже намеренный умысел) исказить данные в отчетности или скрыть от учета вообще. При этом следует отметить, что направленность этих индикаторов злоупотреблений на ликвидацию и искоренение угроз, а не на минимизацию риска их появления будет большой ошибкой. Потому что главное — это не поймать правонарушителя, а сделать невозможным само совершение правонарушения.

Анализируя в разных разрезах разработанную форму, можно увидеть, есть ли в данных ошибки или подтасовки (см. таблицу).

ТАБЛИЦА

Индикаторы злоупотреблений

Наименование индикатора	Пояснения по использованию
1	2
Темп снижения доли маржинального дохода в выручке / Темп роста выручки	Если темп снижения маржинального дохода больше единицы, то его доля в выручке от продаж сократилась. Соответственно, снизилось качество выручки и, как следствие, ухудшились перспективы компании на рынке. При этом если выручка от продаж растет (темп роста выручки больше единицы), а доля маржинального дохода в выручке снижается, то налицо признаки мошенничества в финансовой отчетности
Темп роста качества активов	Если темп роста качества активов превышает единицу, компания, вероятнее всего, увеличивает долю внеоборотных активов в совокупном объеме активов. Рост внеоборотных активов, не связанный с увеличением количества основных средств, может свидетельствовать о необоснованной капитализации расходов
Темп роста оборачиваемости дебиторской задолженности	В условиях стабильности или умеренного роста бизнеса показатель «Темп роста оборачиваемости дебиторской задолженности» будет оставаться примерно на одном уровне. О мошенничестве может свидетельствовать ситуация, когда оборачиваемость дебиторской задолженности резко возрастает или снижается. В первом случае велика вероятность того, что осуществляются манипуляции с выручкой от продаж, во втором — нельзя исключить, что дебиторская задолженность искусственно завышается

<sup>3</sup> Также см.: Тарашкевич, Н. Три шага на пути защиты финансов компании / Н. Тарашкевич // Финансовый директор. — 2014. — № 3.

<sup>4</sup> Также см.: Петрова, М. Искажения в бухгалтерской (финансовой) отчетности: как выявить мошенничество? / М. Петрова // Финансовый директор. — 2014. — № 10; Петрова, М. Все тайное становится явным: проведение экспресс-оценки финансовой отчетности / М. Петрова // Финансовый директор. — 2014. — № 11.

## ОКОНЧАНИЕ ТАБЛИЦЫ

1	2
Темп роста доли расходов в выручке от продаж	Темп роста доли расходов в выручке компании не должен существенно отличаться от темпов роста продаж. Если же темп роста доли расходов, приходящихся на выручку от продаж, существенно отклоняется от единицы, то, скорее всего, искажается либо себестоимость реализованной продукции, либо выручка
Темп роста финансового рычага	С целью повышения рыночной стоимости менеджмент компании может искусственно занижать уровень финансового рычага, включая кредиторскую задолженность в состав прибыли. В таких случаях темпы роста финансового рычага будут существенно колебаться
Темп роста доли амортизационных отчислений	Темп роста доли амортизационных отчислений в обычных условиях приблизительно равен единице. Следовательно, в случае резкого изменения данного показателя можно сделать вывод о вероятном мошенничестве в финансовой отчетности

Поскольку подавляющее большинство компаний, входящих в упомянутый холдинг, связаны с торговлей товарами или услугами, были выбраны показатели, характерные именно для этих отраслей. Исключение составляет только показатель амортизации. Он был введен специально для автотранспортного предприятия и компании, предоставляющей услуги в области авторемонта. Общий принцип анализа формы: при расчетах косвенно связанных друг с другом коэффициентов в случае подтасовки исходных данных расхождения значений сразу же должны показывать, что те или иные из исходных показателей искажены.

Дополнительно к этим индикаторам стоит также обращать внимание **на следующие бухгалтерские аномалии:**

- снижение доли выручки от продаж в совокупных доходах компании, остающихся стабильными или растущих;
- существенная величина непокрытого убытка;
- высокая или постоянно нарастающая дебиторская задолженность, особенно если темп ее роста равен или опережает рост оборота или дохода;
- большая прибыль при дефиците собственных средств.

Также полезно делать анализ дебетовых остатков по счету «Расчеты с покупателями и заказчиками». Сравнение этих остатков с кредитными лимитами по поставщикам дает представление об эффективности работы менеджеров с поставщиками, а также об их возможном сговоре. Аналогичный анализ можно провести и по дебетовым остаткам по счету «Расчеты с поставщиками и подрядчиками».

Обнаружение перечисленных аномалий не является однозначным признаком злоупотреблений, но точно дает повод для разбирательств.

Кстати, есть **два недорогих способа** обнаружить мошенничество, которое сложно доказать при проведении финансового анализа. Во-первых, вы можете отправить подозреваемых в злоупотреблениях лиц в принудительные отпуска. Во-вторых, если это возможно, попробуйте провести ротацию кадров. Таким образом, вы добьетесь того, что ваш злоумышленник с большой вероятностью потеряет контроль над созданной им преступной схемой.

## Внедрение системы контроля

Разработанные таблицы индикаторов злоупотреблений необходимо разослать по предприятиям. Сотрудники заполняют их, после чего проводится анализ полученных результатов.

Вот наиболее важные моменты, которые следует учитывать, анализируя данные.

**1. Выявить нарушения может только работа со связанными показателями.** Выходящие за границы нормы значения какого-то одного показателя сами по себе не являются признаком подтасовки или некорректности данных. Выявить их можно, сравнивая характер изменений ряда показателей, имеющих в своих формулах те или иные общие данные. Многие финансовые счета парные, то есть сумма в одном счете является функцией суммы другого. Некоторые такие суммы прямо соответствуют одна другой, а некоторые — косвенно. Так, каждая статья расходов на выплату процентов должна соответствовать определенному обязательству, по которому надо эти проценты выплачивать. Если выплату процентов нельзя соотносить с обязательством, это может означать, что существует неучтенное обязательство

или ошибка в другом счете. Если не обнаружены выплаченные или накопленные проценты, соответствующие условиям займа, это может указывать на недооценку расходов, возможное невыполнение договорных обязательств, необходимость корректировки или пояснительного раскрытия.

А для выявления искажений в данных о дебиторской задолженности предприятия нужно изучить значения связанных друг с другом показателей темпа роста оборачиваемости дебиторской задолженности и темпа роста доли расходов в выручке от продаж. Если вдруг один показатель изменился, а другой остался прежним, то это абсолютно точно подтасовка.

**2. Неточности или нарушения выявляют-ся при изучении именно темпов изменения (роста или снижения) показателей во времени.** Найти нарушения можно только тогда, когда сравниваются результаты предыдущих периодов с нынешним и можешь экстраполировать это в будущее как некий ориентир.

Сотрудники, работающие с текущими показателями, могут подогнать данные так, чтобы в данный момент все выглядело вполне реально. Но невозможно это сделать с изменением динамики: при изменении, например, объемов закупок или продаж компании либо себестоимостей и рыночных цен, изменится все. А если изменились все показатели, кроме одного, это свидетельствует о том, что здесь или недоработка в учете (некий неучтенный или неверно учтенный бизнес-процесс), или явное злоупотребление.

## Систематическое выявление злоупотреблений и недочетов

Важно быть готовым к тому, что эффект от внедрения системы будет отсроченным. Большинство недобросовестных сотрудников, узнав об ужесточении контроля, мошеннические действия прекращают. Поэтому, например, в упомянутом выше холдинге громких разбирательств и резкого возрастания доходов не было. Но, во-первых, руководство увидело все прошлые нарушения и узкие места и смогло их ликвидировать, а во-вторых, значительная часть сотрудников стала работать более ответственно и приносить большой доход компании.

Какие именно аномалии руководители холдинга обнаружили после внедрения системы контроля и устранили их затем на системном уровне?

Прежде всего, **оборачиваемость дебиторской задолженности резко снизилась.** Это говорило о том, что ранее она необоснованно завышалась. Прецедент заставил пересмотреть политику контроля затрат компании в целом. При этом руководство холдинга пришло к выводу, что чуть ли не единственный реально работающий метод контроля затрат — это анализ их отклонений от неких нормативов, полученных либо экспертным, либо статистическим способом. Нормативы эти могут устанавливаться как по внутрифирменным показателям статей расходов (например, количество потребляемого горючего или трафика), так и по внешним показателям, к которым могут относиться, например, цены на сырье, материалы и услуги.

## Разработка системы мотивации

В холдинге была поставлена следующая цель: помимо введения «кнута» предложить персоналу еще и некий «пряник», благодаря которому случаи мошенничества если и не прекратятся совсем, то снизятся до некоего приемлемого уровня и честно работать в компании станет выгодно. Для формирования баланса «кнута и пряника» надо было разработать систему оценки эффективности и мотивации сотрудников, простую и понятную каждому.

Поскольку в состав холдинга входили компании, занимавшиеся очень разной деятельностью, то руководство постаралось разбить их на группы. В результате были приняты две системы мотивации, с определенными поправками покрывшие особенности всех фирм холдинга.

**1. Система мотивации, основанная на данных план-фактного анализа** — по заранее определенным и, что важно, доступным для изучения всем работникам правилам вычисления размеров премий (или штрафов). Кроме уровня рентабельности и прибыли к распределению в качестве двух основных финансовых показателей, в параметры оценки были включены и такие неколичественные показатели,

как улучшение обслуживания клиентов и прогнозирование их запросов. Фактический фонд заработной платы подразделений компаний было решено рассчитывать в конце квартала по остаточному принципу как неиспользованную часть установленного подразделением лимита затрат. При этом лимит этот должен расти с ростом доходов. То есть сотрудникам выгодно повышать доходы и снижать затраты, так как при этом зарплата будет расти.

Действительно, такой подход помимо ясных мотивов к повышению эффективности труда создает и некоторые проблемы. Например, намеренное занижение функциональными сотрудниками используемых в бюджетах целевых показателей. Один из методов борьбы с этим — за регулярное перевыполнение планов менеджеров, отвечающих за те бизнес-процессы, по которым произошло превышение, а также сотрудников, отвечающих за консолидацию показателей на уровне фирмы, и работников головной финансовой службы не премируют, а, наоборот, штрафуют. Грубо говоря — за плохое прогнозирование.

2. **Система мотивации по методу КОМПАС** (создан в СССР В.Г. Водяновым). Только в холдинге ее немного модифицировали. Вот как она работает.

1. На конец года для каждого работника рассчитывается его ставка: определяется как среднестатистическое его месячных ставок за предыдущий год.

2. Каждый месяц ставка корректируется на множитель коэффициента трудового участия: определяется умножением оценок от 0,5 до 2, выставляемых каждым работником всем его коллегам, которые обеспечивают ему его рабочий процесс. То есть, например, для рядового рабочего это будут сотрудники от низшего звена до его бригадира и начальника смены или цеха.

3. По итогам успешных месяцев установленные в начале года ставки поднимаются всем на равное количество процентов от исходной, а по итогам неуспешных — снижаются. Степень роста или снижения прямо зависит от степени успешности или неудачности месяца: чем больше заработали за него по сравнению с таким же месяцем прошлого года, тем выше процент роста ставок. А если меньше, то, соответственно, больше процент понижения. В конце года производится расчет ставок на следующий год и все повторяется.

Сотруднику выносится предупреждение о неполном служебном соответствии, если при перемножении оценок получается значение меньше 0,5. При повторении такого результата с ним расстаются, а на его место ищется новый человек.

«**Личные премиальные фонды**» устанавливаются для сотрудников, два или более раза набравших множитель выше 4. Устанавливается этот фонд следующим образом.

Общий премиальный фонд сотрудников, два или более раза набравших множители выше 4, делится между ними пропорционально набранному баллам. Например, трое работников получили множители 4, 5 и 6 соответственно. Общий выделенный на них индивидуальный премиальный фонд распределится между ними так: первый получит из него 27%, второй — 33%, а третий — 40%. При этом тратить «личный фонд» можно не на себя, а только на дополнительную оплату тех из внутренних подрядчиков, чья помощь необходима сотруднику в работе.

Например, в другом отделе есть программист, который может легко сделать программу, необходимую для облегчения расчетов сметчика. Сметчик может не писать и не утверждать несколько служебных записок с просьбой выделить часть рабочего времени программиста для написания нужной ему программы. Он совершенно законно в рамках корпоративного регламента может написать программисту запрос и сам оплатить его сверхурочную работу из своего личного премиального фонда. А программист, кстати, если начнет запрашивать неадекватную цену за свой труд или вообще откажется помочь без реального на то основания, при следующей аттестации получит ряд понижающих множителей 0,5.

Такая система мотивации помогла холдингу, например, вывести охотничье хозяйство на самоокупаемость в несезон. Раньше в этот период компания работала в убыток, но когда зарплата сотрудников стала зависеть от общих показателей, менеджмент нашел новые статьи дохода. А ежегодный пересчет показателей мотивировал их не останавливаться на достигнутом. **ФД**

Подготовила  
**Елена Тростенец**

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Обзор типовых ситуаций конфликта интересов

1. Работник организации А в ходе выполнения своих трудовых обязанностей участвует в принятии решений, которые могут принести материальную или нематериальную выгоду лицам, являющимся его родственниками, друзьями или иными лицами, с которыми связана его личная заинтересованность.

**Пример:** работник банка, принимающий решения о выдаче банковского кредита, принимает такое решение в отношении своего друга или родственника.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия того решения, которое является предметом конфликта интересов.

2. Работник организации А участвует в принятии кадровых решений в отношении лиц, являющихся его родственниками, друзьями или иными лицами, с которым и связана его личная заинтересованность.

**Пример:** руководитель принимает решение об увеличении заработной платы (выплаты премии) в отношении своего подчиненного, который одновременно связан с ним родственными отношениями.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; перевод работника (его подчиненного) на иную должность или изменение круга его должностных обязанностей.

3. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, выполняет или намерен выполнять оплачиваемую работу в организации Б, имеющей деловые отношения с организацией А, намеревающейся установить такие отношения или являющейся ее конкурентом.

**Пример:** работник организации, ответственный за закупку материальных средств производства, осуществляет выбор из ограниченного числа поставщиков. Руководителем отдела продаж одного из потенциальных поставщиков является родственник работника организации.

**Пример:** работнику организации, обладающему конфиденциальной информацией о деятельности организации, поступает предложение о работе от организации, являющейся конкурентом его непосредственного работодателя.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; рекомендация работнику отказаться от выполнения иной оплачиваемой работы.

4. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, выполняет или намерен выполнять оплачиваемую работу в организации Б, являющейся материнской, дочерней или иным образом аффилированной с организацией А.

**Пример:** работник организации А выполняет по совместительству иную работу в организации Б, являющейся дочерним предприятием организации А. При этом трудовые обязанности работника в организации А связаны с осуществлением контрольных полномочий в отношении организации Б.

**Возможные способы урегулирования:** изменение должностных обязанностей работника; отстранение работника от осуществления рабочих обязанностей в отношении материнской, дочерней или иным образом аффилированной организации; рекомендация работнику отказаться от выполнения иной оплачиваемой работы.

5. Работник организации А принимает решение о закупке организацией А товаров, являющихся результатами интеллектуальной деятельности, на которую он или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, обладает исключительными правами.

**Пример:** работник организации, оказывающей транспортные услуги населению в сфере общественного транспорта, принимает решение о закупке автоматических средств контроля пассажиров, основанных на технологических разработках, патенты на которые принадлежат работнику.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов.



6. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, владеет ценными бумагами организации Б, которая имеет деловые отношения с организацией А, намеревается установить такие отношения или является ее конкурентом.

**Пример:** работник организации А принимает решение об инвестировании средств организации А. Потенциальным объектом инвестиций является организация Б, ценные бумаги которой принадлежат работнику.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника; рекомендация работнику продать имеющиеся ценные бумаги или передать их в доверительное управление.

7. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, имеет финансовые или имущественные обязательства перед организацией Б, которая имеет деловые отношения с организацией А, намеревается установить такие отношения или является ее конкурентом.

**Пример:** работник организации А имеет кредитные обязательства перед организацией Б, при этом в трудовые обязанности работника А входит принятие решений о привлечении заемных средств.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника; помощь работнику в выполнении финансовых или имущественных обязательств, например, путем предоставления ссуды организацией-работодателем.

8. Работник организации А принимает решения об установлении (сохранении) деловых отношений организации А с организацией Б, которая имеет перед работником или иным лицом, с которым связана личная заинтересованность работника, финансовые или имущественные обязательства.

**Пример:** организация Б имеет перед работником организации А долговое обязательство за использование товаров, являющихся результатами интеллектуальной деятельности,

на которую работник или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, обладает исключительными правами. При этом в полномочия работника организации А входит принятие решений о сохранении или прекращении деловых отношений организации А с организацией Б, в которых организация Б очень заинтересована.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника.

9. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, получает материальные блага или услуги от организации Б, которая имеет деловые отношения с организацией А, намеревается установить такие отношения или является ее конкурентом.

**Пример:** работник организации А, в чьи трудовые обязанности входит контроль за качеством товаров и услуг, предоставляемых организации А контрагентами, получает значительную скидку на товары организации Б, которая является поставщиком компании А.

**Возможные способы урегулирования:** рекомендация работнику отказаться от предоставляемых благ или услуг; отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника.

10. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, получает дорогостоящие подарки от своего подчиненного или иного работника организации А, в отношении которого работник выполняет контрольные функции.

**Пример:** работник организации получает в связи с днем рождения дорогостоящий подарок от своего подчиненного, при этом в полномочия работника входит принятие решений о повышении заработной платы подчиненным сотрудникам и назначении на более высокие должности в организации.

**Возможные способы урегулирования:** рекомендация работнику вернуть дорогостоящий подарок дарителю; установление правил корпоративного поведения, рекомендующих воздерживаться от дарения / принятия доро-

гостящих подарков; перевод работника (его подчиненного) на иную должность или изменение круга его должностных обязанностей.

11. Работник организации А уполномочен принимать решения об установлении, сохранении или прекращении деловых отношений организации А с организацией Б, от которой ему поступает предложение трудоустройства.

**Пример:** организация Б заинтересована в заключении долгосрочного договора аренды производственных и торговых площадей с организацией А. Организация Б делает предложение трудоустройства работнику организации А, уполномоченному принять решение о заключении договора аренды, или иному лицу, с которым связана личная заинтересованность работника организации А.

**Возможные способы урегулирования:** отстранение работника от принятия решения,

которое является предметом конфликта интересов.

12. Работник организации А использует информацию, ставшую ему известной в ходе выполнения трудовых обязанностей, для получения выгоды или конкурентных преимуществ при совершении коммерческих сделок для себя или иного лица, с которым связана личная заинтересованность работника.

**Пример:** работник организации А, занимающейся разведкой и добычей полезных ископаемых, сообщает о заинтересованности организации А в приобретении земельных участков владельцу этих участков, который является его другом.

**Возможные способы урегулирования:** установление правил корпоративного поведения, запрещающих работникам разглашение или использование в личных целях информации, ставшей им известной в связи с выполнением трудовых обязанностей.

---

## НОВОСТИ

### РОССИЯНЕ И ГРЕКИ — САМЫЕ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ РАБОТНИКИ

*Граждане Греции и России проводят на работе больше времени, чем работники в других странах Европы. Однако их труд наименее эффективен, выяснили эксперты Организации экономического сотрудничества и развития.*

Данные из отчета об исследовании ОЭСР публикует Bloomberg.

По количеству часов, проведенных на работе, россияне уступают только грекам, говорится в исследовании. Если в России сотрудники проводят на работе 1 982 часа в год, то в Греции этот показатель — рекордный для Европы — 2 034 часа в год. Оказалось, что большое количество часов, проведенных на работе, вовсе не является благом для экономики.

Правда, специалист по статистике ОЭСР Паскаль Марианна объясняет, что многие граждане Греции, такие как владельцы торговых лавок или фермеры, работают сами на себя. Такие работники в среднем трудятся больше, чем наемные рабочие. С другой стороны, в Германии достаточно высок процент людей, работающих на неполной ставке, что также влияет на статистику по количеству проработанных гражданами страны часов.

Таким образом, эти страны трудно сравнивать между собой из-за разной структуры рынка труда. Однако если учесть эти факторы и отбросить тех, кто работает на неполной ставке или на себя, все равно выходит, что греки трудятся больше немцев. Отчасти это объясняется тем, что у немцев в среднем больше отпусков и отгулов по болезни.

Как показывают расчеты ОЭСР, по производительности труда, которая измеряется как ВВП за час рабочего времени, Россия с \$25,9 отстает от всех европейских стран. Результат Греции в \$36,2 немногим лучше, тогда как средний уровень в 28 странах Евросоюза составляет \$50.

Эксперты указывают, что низкая производительность труда может оказаться столь же разрушительной для экономики, как высокий уровень долга.

Марианна Петрова,  
ЭКОНОМИСТ

# Оценка бизнеса с точки зрения его эффективности: практические решения

Желая оценить эффективность деятельности предприятия, мы ищем способы измерения его финансовых и экономических результатов. При этом важно получить ответы на вопросы: использовались ли ресурсы компании наилучшим образом, насколько рационально были выбраны варианты финансирования, а также соответствовал ли ожиданиям уровень рентабельности бизнеса?

Создание стоимости бизнеса в конечном счете требует решения всех перечисленных задач, а точнее, формирования потоков денежных средств, превышающих все затраты предприятия, включая затраты на капитал.

## Все относительно

Существует широкий выбор показателей эффективности деятельности предприятия; некоторые из них являются сугубо финансовыми, а некоторые — экономическими, при этом ни одному из показателей нельзя отдавать предпочтение.

Учитывая все многообразие способов проведения оценки деятельности предприятия, мы должны помнить, что тот или иной способ может использоваться лишь для анализа одного аспекта работы компании, что в отдельности он **не дает** полной картины бизнеса. Для того чтобы анализ принес пользу, нужно четко осознавать значение показателей и понимать возможные границы их применения.

Прежде чем приступить к анализу, нам следует определиться **по следующим пунктам:**

- выбрать точку зрения;
- сформулировать цели проведения анализа;
- решить, по каким критериям будет производиться сравнение.

Любой конкретный показатель или соотношение приобретает смысл только в свете выбранной точки зрения и целей проведения анализа. Более того, никакой показатель не может быть абсолютизирован. Мы сможем добиться наилучших результатов, сравнивая показатели предприятия с аналогичными по отрасли или с показателями за предшествующие периоды. В этом случае соотношения помогут определить тенденцию и характер происходящих изменений.

Никакие попытки оценить деятельность предприятия **не могут** гарантировать получение однозначного ответа. Все сделанные выводы будут иметь относительный характер, так как состояние предприятий в целом и их текущая деятельность будут в значительной степени различаться — от организации к организации и от отрасли к отрасли. Сопоставление данных особенно непросто осуществлять

и интерпретировать для крупных организаций и градообразующих предприятий с широким спектром направлений деятельности, поскольку доступ к определенной информации по конкретным ее направлениям, как правило, ограничен.

### Под пристальным вниманием

Чтобы выстроить все соотношения и показатели в логичном и ясном порядке, мы должны рассматривать ситуацию **с трех различных точек зрения**, которые всегда имеют значение для анализа финансового состояния предприятия.

Итак, среди множества конкретных лиц (групп), заинтересованных в успехе или провале предприятия, можно выделить те, которые имеют наибольшее значение:

- менеджеры;
- собственники бизнеса (инвесторы);
- кредиторы.

Позиция **менеджмента** наиболее близка к бизнесу как таковому. Менеджеры обычно отражают в отчетности те факторы, которые влияют на эффективность организации текущего производства, организацию труда, надлежащее использование ресурсов, на краткосрочные и долгосрочные результаты организации в целом и ее рентабельность.

**Владелец** бизнеса больше всего волнуется отдача на их капитал как в долгосрочной

перспективе, так и в текущий момент. Для них центральными как раз и будут вопросы о росте стоимости бизнеса, величине прибыли и ее распределении.

И наконец, **кредиторов** прежде всего будет интересовать ликвидность предприятия и характер движения его денежных средств, который влияет на способность организации выплачивать проценты по кредитам и возвращать основную сумму долга. Кроме того, они, безусловно, обратят внимание на сформировавшийся финансовый рычаг — левверидж (отношение суммы заемных и собственных средств в структуре источников финансирования предприятия), а также нетто-стоимость активов и возможность их реализации для погашения долга в случае финансовых затруднений предприятия.

Другие группы (такие как **наемные работники, правительство и общество в целом**), конечно, тоже имеют собственные цели, в связи с чем предприятие должно сохранять способность выплачивать зарплату, не допускать массовых увольнений, регулярно уплачивать налоги, иметь финансовые средства для различных мероприятий по охране окружающей среды и осуществлению социальных программ. Показатели финансового состояния будут полезны и этим юридическим и физическим лицам.

В предлагаемой табл. 1 проиллюстрированы основные индикаторы финансового состояния, которые разделены по интересам менеджмента, владельцев и кредиторов.

ТАБЛИЦА 1

Индикаторы финансового состояния в зависимости от интересов		
менеджмента	собственников бизнеса (инвесторов)	кредиторов
1	2	3
<b>Анализ операционной деятельности (исследование динамики)</b>	<b>Показатели рентабельности инвестиций</b>	<b>Коэффициенты ликвидности</b>
Валовая прибыль; показатели: прибыль до уплаты процентов и налогов; прибыль до уплаты процентов налогов, начисления износа и амортизации; прибыль после налогообложения; себестоимость продукции; анализ вклада различных видов деятельности; величина операционного рычага; сравнение с конкурентами	Рентабельность долгосрочных источников, рентабельность обыкновенного собственного капитала, прибыль на акцию, денежный поток на акцию, прирост рыночной стоимости акций, доходность на акцию	Коэффициент текущей ликвидности, величина запасов и других ликвидных активов

ОКОНЧАНИЕ ТАБЛИЦЫ 1

1	2	3
<b>Управление ресурсами</b>	<b>Распределение прибыли</b>	<b>Показатели финансового рычага</b>
Оборачиваемость активов; управление оборотным капиталом: — оборачиваемость запасов; — структура краткосрочной дебиторской задолженности (счетов к получению); — структура краткосрочной кредиторской задолженности (счетов к оплате); — эффективность использования человеческого капитала	Дивидендная доходность акций; доли прибыли, направляемые на дивиденды и на реинвестирование; покрытие дивидендов; отношение дивидендов к величине активов	Отношение суммы заемных средств к активам; отношение суммы заемных средств к величине капитализации; отношение суммы заемных средств к собственному капиталу
<b>Показатели рентабельности капитала</b>	<b>Показатели предприятия с точки зрения фондового рынка</b>	<b>Обслуживание долга</b>
Рентабельность активов (после налогообложения); рентабельность в ценах, приведенных к настоящему моменту времени; <i>EVA (economic value added)</i> — мера экономической стоимости, созданной компанией за отчетный период; рентабельность инвестиций в виде денежного потока; свободный денежный поток	Соотношение цена/ доходность акции; мультипликатор денежных потоков; отношение рыночной и бухгалтерской стоимости предприятия; рыночная стоимость предприятия	Покрытие процентных платежей; покрытие основной суммы долга; покрытие общей величины долгового бремени

В результате изучения оценочных показателей эффективности бизнеса можно сделать **следующие выводы:**

- анализ деятельности предприятия является сложным и многогранным процессом, требующим четкого определения точки зрения, с которой он проводится. В зависимости от этого используются различные показатели и термины;

- многие показатели деятельности связаны между собой, и их анализ требует досконального понимания этих связей;

- качество показателей напрямую зависит от практики учета тех или иных элементов баланса;

- среди множества возможных показателей эффективности бизнеса особое значение имеет рентабельность функционирующих активов и капитала, используемого для их финансирования.

## Наглядные примеры

Проиллюстрируем вышесказанное, выполнив ряд упражнений.

**А.** Чистая прибыль предприятия за 2014 год представляет собой 11,4% выручки от продаж. Какова рентабельность собственного капитала предприятия, если оборачиваемость всех активов равна 1,34, а собственный капитал составляет 67% от всех активов? Как изменился бы результат, если бы оборачиваемость активов была выше?

**В.** Доля общей прибыли в выручке предприятия за 2014 год равна 31,4%. Себестоимость реализованной продукции составила Bг3913 млн, а чистая прибыль — 9,7% от выручки. Какова валюта баланса предприятия, если отношение выручки к активам составляет 82,7%? Какова рентабельность чистых активов, если уровень краткосрочных обязательств составляет 21% от всех активов?

**С.** Как изменится показатель текущей ликвидности, составляющий 2,2 / 1 (оборотные активы — Bг5 731 млн), если предпринять каждое из перечисленных действий (налогообложением пренебречь)? Как каждый из пунктов повлияет на оборотный капитал?

Компания:

1. Выплачивает Bг675 млн денежными средствами в счет погашения задолженности перед поставщиками.

2. Получает Br330 млн в качестве погашения дебиторской задолженности.
  3. Приобретает товары стоимостью Br413 млн с оплатой в кредит.
  4. Выплачивает дивиденды в сумме Br600 млн, из которых Br420 млн были ранее отражены как краткосрочные обязательства.
  5. Продает оборудование, балансовая стоимость которого составляет Br900 млн, а начисленная амортизация — Br1 120 млн за Br800 млн.
  6. Распродает запасы на Br735 млн с оплатой в кредит; прибыль составляет 33%.
  7. Списывает запасы как лом на Br200 млн и амортизирует товарный знак на Br150 млн.
- D.** На основе приведенных данных (см. табл. 2; цифры даны в млн Br) рассчитайте, какой срок оборота кредиторской и дебиторской задолженности будет приемлем для данного предприятия. Какова будет оборачиваемость запасов, если рассчитать ее разными методами?

ТАБЛИЦА 2

Выручка за 3 месяца	4 375
Себестоимость реализованной продукции	2 984
Закупки сырья и материалов	1 435
Запасы на начало периода	3 822
Запасы на конец периода	2 273
Дебиторская задолженность	1 568
Расчеты с поставщиками	693
Обычные условия продаж	оплата в течение 30 дней, при оплате в течение 10 дней применяется скидка в размере 2%
Обычные условия закупок	оплата в течение 45 дней

Решение:

**A.**

Чистая прибыль / Выручка от продаж = 11,4%,

Выручка от продаж / Активы = 1,34.

Следовательно,

Чистая прибыль / Активы = 11,4% × 1,34 = 15,28%.

Если мы не предполагаем долгосрочных заимствований (то есть в структуре капитала 33% будут составлять краткосрочные обязательства и 67% — собственный капитал), собственный капитал будет равен капитализации.

В этом случае:

$$\begin{aligned} \text{Чистая прибыль} / \text{Капитализация} &= \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} = \\ &= \text{Чистая прибыль} / 0,67 \times \text{Активы}, \end{aligned}$$

а рентабельность собственного капитала составит  $15,28 / 0,67 = 22,8\%$ .

Более быстрая оборачиваемость активов означает меньшую базу активов и меньшее отношение капитализации к выручке от продаж. А это означает, что рентабельность будет расти.

**B.**

Валовая прибыль составляет 31,4%, поэтому себестоимость реализованной продукции в сумме Br43 913 млн должна соответствовать выручке в объеме:

$$\text{Выручка от продаж} = \text{Br}43\,913 \text{ млн} / (1 - 0,314) = \text{Br}64\,013 \text{ млн},$$

$$\text{Чистая прибыль} = \text{Br}64\,013 \text{ млн} \times 0,097 = \text{Br}6\,209 \text{ млн}.$$

Общий объем активов можно рассчитать следующим образом:

$$\text{Активы} = \text{Выручка} / 0,827 = \text{Br}64\,013 \text{ млн} / 0,827 = \text{Br}77\,403 \text{ млн.}$$

Рентабельность чистых активов должна составить:

$$\begin{aligned} & \text{Чистая прибыль} / (\text{Активы} - \text{Краткосрочные обязательства}) = \\ & = \text{Чистая прибыль} / 0,79 \times \text{Активы} = \text{Br}6\,209 \text{ млн} / \text{Br}61\,172 \text{ млн} = 10,15\%. \end{aligned}$$

### С.

Используя коэффициент текущей ликвидности, найдем величину краткосрочной задолженности:

$$\begin{aligned} & \text{Краткосрочная задолженность} = \\ & = \text{Оборотные активы} / \text{Коэффициент текущей ликвидности} = \\ & = \text{Br}5\,731 \text{ млн} / 2,2 = \text{Br}2\,605 \text{ млн.} \end{aligned}$$

Соответственно, чистый оборотный капитал равен:

$$\text{Br}5\,731 \text{ млн} - \text{Br}2\,605 \text{ млн} = \text{Br}3\,126 \text{ млн.}$$

#### 1. Погашение задолженности перед поставщиками:

<i>Уменьшение денежных средств на счетах</i>	Br675 млн
<i>Уменьшение задолженности перед поставщиками</i>	Br675 млн

И текущие активы, и краткосрочные обязательства сокращаются на одну и ту же сумму. Это улучшает коэффициент текущей ликвидности, не затрагивая чистый оборотный капитал:

$$(\text{Br}5\,731 \text{ млн} - \text{Br}675 \text{ млн}) / (\text{Br}2\,605 \text{ млн} - \text{Br}675 \text{ млн}) = 2,62.$$

Этой возможностью обычно пользуются небольшие предприятия, чтобы улучшить свой показатель на конец года.

#### 2. Получение дебиторской задолженности:

<i>Рост денежных средств на счетах</i>	Br330 млн
<i>Уменьшение дебиторской задолженности</i>	Br330 млн

Оба элемента относятся к оборотным активам, а значит, ни коэффициент текущей ликвидности, ни чистый оборотный капитал не изменятся.

#### 3. Получение товаров в кредит:

<i>Увеличение запасов</i>	Br413 млн
<i>Увеличение задолженности перед поставщиками</i>	Br413 млн

И оборотные активы, и краткосрочные обязательства увеличиваются, а значит эффект будет обратный результату примера в п. 1 при неизменном чистом оборотном капитале:

$$(\text{Br}5\,731 \text{ млн} + \text{Br}413 \text{ млн}) / (\text{Br}2\,605 \text{ млн} + \text{Br}413 \text{ млн}).$$

#### 4. Выплата дивидендов:

<i>Уменьшение денежных средств на счетах</i>	Br600 млн
<i>Уменьшение задолженности по выплате дивидендов</i>	Br420 млн
<i>Уменьшение чистой прибыли</i>	Br180 млн

Эффект, оказываемый на оборотные активы и краткосрочные обязательства, неодинаков. Следовательно, изменится и коэффициент ликвидности, и состояние оборотного капитала:

$$(Br5\ 731\ \text{млн} - Br600\ \text{млн}) / (Br2\ 605\ \text{млн} - Br420\ \text{млн}) = 2,35.$$

В результате чистый оборотный капитал сократился на Br180 млн.

#### 5. Продажа оборудования:

<i>Увеличение денежных средств на счетах</i>	Br800 млн
<i>Сокращение основных средств</i>	Br2 020 млн (влияние не оказывается)
<i>Сокращение накопленной амортизации</i>	Br1 120 млн (влияние не оказывается)
<i>Убытки от продажи активов</i>	Br100 млн (влияние не оказывается)

Единственным следствием будет рост объема оборотных активов, что увеличит и рассматриваемый коэффициент, и объем чистого оборотного капитала:

$$(Br5\ 731\ \text{млн} + Br800\ \text{млн}) / Br2\ 605\ \text{млн} = 2,51.$$

В итоге чистый оборотный капитал увеличился на Br800 млн.

#### 6. Реализация запасов:

<i>Увеличение дебиторской задолженности</i>	Br1 097 млн (735 000 / (1 - 0,33))
<i>Уменьшение запасов</i>	Br735 млн
<i>Увеличение чистой прибыли</i>	Br362 млн (влияние не оказывается)

Налицо чистое увеличение оборотных активов, что улучшает коэффициент текущей ликвидности и состояние чистого оборотного капитала:

$$(Br5\ 731\ \text{млн} + Br1\ 097\ \text{млн} - Br735\ \text{млн}) / Br2\ 605\ \text{млн} = 2,34.$$

Таким образом, чистый оборотный капитал увеличился на Br362 млн.

#### 7. Списание запасов и амортизации товарного знака:

<i>Уменьшение запасов</i>	Br200 млн
<i>Уменьшение стоимости товарного знака</i>	Br150 млн (влияние не оказывается)
<i>Уменьшение чистой прибыли</i>	Br350 млн (влияние не оказывается)

Происходит сокращение оборотных активов, что оказывает негативное влияние и на коэффициент текущей ликвидности, и на чистый оборотный капитал.

В итоге чистый оборотный капитал сократился на Br200 млн.

#### D.

1. **Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности** можно рассчитать следующим образом.

$$\begin{aligned} & \text{Дневной оборот дебиторской задолженности} = \\ & = \text{Выручка от продаж за период} / \text{Период (дней)} = \\ & = Br4\ 375\ \text{млн} / 90 = Br48,61\ \text{млн в день}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} = \\ & = \text{Дебиторская задолженность} / \text{Дневной оборот} = \\ & = Br1\ 568\ \text{млн} / Br48,61\ \text{млн} = 32,3\ \text{дня}; \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{Дневной оборот кредиторской задолженности} &= \\ &= \text{Объем закупок за период} / \text{Период (дней)} = \\ &= \text{Br1 435 млн} / 90 = \text{Br15,94 млн в день}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость кредиторской задолженности} &= \\ &= \text{Кредиторская задолженность} / \text{дневной оборот} = \\ &= \text{Br693 млн} / \text{Br15,94 млн} = 43,5 \text{ дня}. \end{aligned}$$

Получение компанией выручки происходит медленнее на 2,3 дня по сравнению с условиями продаж (оплата в течение 30 дней, предоставление скидки при оплате в течение 10 дней). В то же время предприятие само оплачивает сырье и материалы на 1,5 дня раньше срока, предусмотренного условиями закупок.

## 2. Оборачиваемость запасов:

$$\begin{aligned} \text{Средний объем запасов} &= \\ &= (\text{Запасы на начало периода} + \text{Запасы на конец периода}) / 2 = \\ &= (\text{Br3 822 млн} + \text{Br2 273 млн}) / 2 = \text{Br3 047,5 млн}. \end{aligned}$$

Показатели оборачиваемости запасов по отношению к выручке (в пересчете на год):

$$\begin{aligned} \text{Скорость оборачиваемости} &= \\ &= (\text{Средний объем запасов} / \text{Выручка за год}) \times 360 = \\ &= [\text{Br3 047,5 млн} / (4 \times \text{Br4 375 млн})] \times 360 = 62,7 \text{ дня}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Число оборотов} &= \text{Выручка за год} / \text{Средний объем запасов} = \\ &= (4 \times \text{Br4 375 млн}) / \text{Br3 047,5 млн} = 5,74 \text{ раза (за год)}. \end{aligned}$$

Показатели оборачиваемости запасов по отношению к затратам на производство реализованной продукции, расчет по средней величине запасов:

$$\begin{aligned} \text{Скорость оборота} &= \\ &= (\text{Средний объем запасов} / \text{Годовая себестоимость продукции}) \times 360 = \\ &= [\text{Br3 047,5 млн} / (4 \times \text{Br2 984 млн})] \times 360 = 91,8 \text{ дня}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость} &= \text{Годовая себестоимость продукции} / \text{Средний объем запасов} = \\ &= (4 \times \text{Br2 984 млн}) / \text{Br3 047,5 млн} = 3,92 \text{ раза (за год)}. \end{aligned}$$

Показатели оборачиваемости запасов по величине запасов на конец периода:

$$\begin{aligned} \text{Скорость оборота} &= \\ &= (\text{Запасы на конец периода} / \text{Годовая себестоимость продукции}) \times 360 = \\ &= [\text{Br2 273 млн} / (4 \times \text{Br2 984 млн})] \times 360 = 68,6 \text{ дня}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость} &= \text{Годовая себестоимость продукции} / \text{Запасы на конец периода} = \\ &= (4 \times \text{Br2 984 млн}) / \text{Br2 273 млн} = 5,25 \text{ раза (за год)}. \text{ ФА} \end{aligned}$$

Специализированная литература на сайте

[www.profmedia.by](http://www.profmedia.by)

Анна Волчек,  
ЭКОНОМИСТ

# Цена, прибыль и производство продукции

**Ч**астное унитарное предприятие «Лу-зандор» (название организации изменено) реализует свою продукцию по ценам (**P**) Br550 000 за единицу. Переменные затраты на производство и реализацию продукции (**C**) составляют Br325 000 за единицу. Общая сумма постоянных затрат (**F**) составляет Br36 000 000 000.

Необходимо:

1. Рассчитать точку (объем) безубыточности.
2. Определить величину операционного рычага, а также влияние, оказываемое на прибыль в результате повышения или снижения объема производства на 20%.
3. Просчитать последствия:
  - снижения цены на Br50 000;

- повышения переменных затрат Br25 000;
- увеличения величины постоянных затрат на Br4 000 000 000.

4. Переменные затраты единицы продукции при производстве продукции в объеме 150 тыс. шт. составляют Br325 000. Необходимо рассчитать точку безубыточности, если:

- при производстве продукции в объеме 175 тыс. шт. переменные затраты на единицу дополнительного объема уменьшаются до Br300 000;
  - при производстве продукции в объеме 190 тыс. шт. цена единицы продукции дополнительного объема уменьшается до Br525 000.
- Что повлияет на сдвиг точки (объема) безубыточности?

## Решение

### 1. Расчет объема безубыточности:

- цена на единицу товара (P) — Br550 000;
- переменные затраты на единицу товара (C) — Br325 000;
- маржа (разница между ценой и переменными затратами состоит из постоянных затрат и прибыли) — Br225 000.

Количество товара, реализации которого достаточно для покрытия постоянных затрат:

$$\text{Br}36\,000\,000\,000 / \text{Br}225\,000 = 160\,000 \text{ шт.}$$

### 2. Определение операционного рычага (см. табл.).

## Изменение условий

### 3. Оценка последствий снижения цены, повышения переменных затрат, увеличения постоянных затрат.

Цена упала на Br50 000, маржа снизилась с Br225 000 до Br175 000.  
 Объем безубыточности = Br36 000 000 000 / Br175 000 = 205 715 шт.

ТАБЛИЦА

**Операционный рычаг (количественная оценка изменения прибыли  
в зависимости от изменения объемов выпуска)**

№	Изменение прибыли при последовательном увеличении объема выпуска на 20% от точки безубыточности			Изменение прибыли при последовательном снижении объема выпуска на 20% от точки безубыточности		
	Объем в шт. (V)	Прибыль, тыс. руб. $I = [V \times P - (V \times C + F)]$	Изменение, %	Объем, шт.	Прибыль, тыс. руб.	Изменение, %
1	160 000	0	—	160 000	0	—
2	192 000	7 200 000	неограниченно	128 000	(7 200 000)	неограниченно
3	230 400	15 840 000	120	102 400	(12 960 000)	80,0
4	276 480	26 208 000	65,5	81 920	(17 568 000)	35,5
5	331 776	38 649 600	47,5	65 536	(21 254 400)	21,0

Переменные затраты возросли на Br25 000, маржа снизилась с Br225 000 до Br200 000.

Объем безубыточности = Br36 000 000 000 / Br200 000 = 180 000 шт.

Постоянные затраты возросли на Br4 000 000 000 и составили Br40 000 000 000.

Объем безубыточности = Br40 000 000 000 / Br 225 000 = 177 778 шт.

### Изменение объема производства

Теперь предстоит оценить влияние маржи на сдвиг точки (объема) безубыточности. Чтобы учесть изменяющиеся условия, расчет должен производиться последовательно:

а) маржа первых 150 000 шт.

<i>Цена на единицу товара</i>	Br550 000
<i>Переменные затраты на единицу товара</i>	Br325 000
<i>Маржа на объем товара (Br225 000 × Br150 000)</i>	Br33 750 000 000

б) маржа следующих 25 000 шт.

<i>Цена на единицу товара</i>	Br550 000
<i>Переменные затраты на единицу товара</i>	Br300 000
<i>Маржа на объем товара (Br250 000 × Br25 000)</i>	Br6 250 000 000

Точка безубыточности лежит где-то между 150 000 и 175 000 шт., поскольку совокупная маржа в объеме составляет Br40 000 000 000 (33 750 000 000 + 6 250 000 000), превышая постоянные затраты на Br4 000 000 000. Поэтому точка безубыточности определяется исходя из величины постоянных затрат, которые не покрываются при производстве 150 000 шт., то есть Br2 250 000 000.

(Br36 000 000 000 – Br33 750 000 000):

■ Br2 250 000 000 / Br250 000 = 9 000 шт.;

■ точка (объем) безубыточности: 150 000 + 9 000 = 159 000 шт.

При снижении цены до Br525 000 и объеме производства 190 тыс. шт. маржа на единицу продукции составляет Br225 000 и точка (объем) безубыточности равна 160 000 шт.:

■ Br2 250 000 000 / Br225 000 = 10 000 шт.;

■ 150 000 шт. + 10 000 шт. = 160 000 шт.

**Вывод:** изменение точки (объема) безубыточности имеет обратную зависимость от изменения маржи единицы продукции. **ФД**

Вячеслав Кунцевич,  
юрист

# Прекращение денежных обязательств по кредитному договору отступным: 11 вопросов и ответов

**Вопрос:** обязательство по возврату кредита планируется прекратить выполнением кредитополучателем (подрядчиком) определенной работы для кредитодателя.

Возможно ли это?

**Ответ:** в ст. 380 Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее — ГК) нет исчерпывающего перечня гражданских прав, которые могут быть предметом отступного. Поскольку работы и услуги являются объектом гражданских прав (ст. 128 ГК), соответственно, они могут выступать предметом отступного. Соглашение об отступном (далее — соглашение) не будет противоречить законодательству.

**Вопрос:** возможно ли обязательство по возврату кредита прекратить уступкой банку-кредитодателю права требования кредитополучателя к третьему лицу?

**Ответ:** поскольку в норме ст. 380 ГК не содержится исчерпывающий перечень гражданских прав, которые могут быть предметом отступного, а имущественное право требования также является объектом гражданских прав (ст. 128 ГК), оно может выступать предметом отступного.

Необходимо помнить, что право требования к третьему лицу в силу ст. 353 ГК считается уступленным новому кредитору (банку-

кредитодателю) с момента заключения соглашения. Отсюда, с момента передачи права требования банку, то есть с момента заключения соглашения, содержащего в себе элементы соглашения об уступке права требования, обязательство по возврату кредита прекращается.

При этом не имеет правового значения, исполнило ли третье лицо обязательство перед новым кредитором (банком), поскольку по общему правилу, установленному ст. 361 ГК, первоначальный кредитор (кредитополучатель), уступивший требование, отвечает перед новым кредитором (банком) только за недействительность переданного ему требования, но не отвечает за неисполнение этого требования должником (третьим лицом).

В силу того что факторинг является частным случаем уступки требования, предметом уступки также может быть уступка банку (фактору, кредитодателю) денежного требования, имеющегося у кредитополучателя к третьему лицу (то есть предметом отступного будет факторинг).

Осуществление фактором (банком-кредитодателем) финансирования кредитополучателя под уступку денежного требования будет производиться в форме освобождения банком кредитополучателя от исполнения денежного обязательства по возврату кредита, которое прекращается предоставлением от-

ступного путем факторинга, а дисконтом будет являться разница между суммой обязательства третьего лица перед кредитором и суммой обязательства кредитополучателя перед банком.

**Вопрос:** отступное (товар, работа или услуга и т.д.) в счет прекращения обязательства по возврату кредита предоставлено кредитополучателем лишь частично, а условиями соглашения предусмотрено, что только полное предоставление отступного прекращает обязательство.

Как быть в данной ситуации?

**Ответ:** прежде всего, в данной ситуации по аналогии применима норма ст. 292 ГК, в соответствии с которой кредитор вправе не принимать исполнения обязательства по частям, если иное не предусмотрено законодательством, условиями обязательства и не вытекает из существа обязательства.

Отсюда следует, что банк-кредитодатель вправе не принимать отступное, предоставленное частично, и в случае если оно не будет предоставлено в срок в полном объеме, и потребовать исполнения основного обязательства.

Если же банк-кредитодатель согласился на частичное предоставление отступного (принял его часть от должника), обязательство по возврату кредита будет прекращено пропорционально предоставленному отступному.

Значит, кредитодатель будет вправе требовать от кредитополучателя уплаты процентов по кредитному договору и за время действия соглашения, исходя из оставшейся суммы долга, не погашенной отступным, предоставленным частично.

**Вопрос:** в качестве отступного предоставляется имущество, стоимость которого меньше суммы кредита, подлежащей возврату кредитополучателем.

Будут ли прекращены обязательства отступным в этом случае?

**Ответ:** в соглашении должна быть определена установленная сторонами стоимость предмета отступного.

Размер отступного, как правило, соответствует полному объему обязательств кредитополучателя перед банком: основной долг по кредиту, проценты за пользование кредитными денежными средствами, предусмотренные

---

## РАЗМЕР ОТСТУПНОГО, КАК ПРАВИЛО, СООТВЕТСТВУЕТ ПОЛНОМУ ОБЪЕМУ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ КРЕДИТОПОЛУЧАТЕЛЯ ПЕРЕД БАНКОМ.

---

кредитным договором, и начисленные санкции за ненадлежащее исполнение обязательств по кредитному договору.

Вместе с тем норма ст. 380 ГК не устанавливает, что стоимость требования банка к кредитополучателю должна быть равна стоимости предоставляемого отступного. Поскольку отступное основано на соглашении сторон, именно направленность воли сторон данного соглашения является определяющим для решения вопроса о частичном либо полном прекращении обязательства отступным.

В данном случае мы имеем ситуацию, когда стороны в соглашении конкретно не определили, прекращается ли обеспечиваемое обязательство полностью или на сумму, пропорциональную (эквивалентную) размеру отступного, толкование соглашения об отступном не позволяет определить его содержание, а воля сторон не может быть установлена путем использования способов, определенных ст. 401 ГК.

Однако, учитывая, что отступное направлено на прекращение обязательства, по смыслу ст. 378 и 380 ГК в случае, когда стоимость предоставляемого отступного меньше долга кредитополучателя по кредиту, необходимо исходить из того, что обязательство по возврату кредита считается прекращенным полностью.

**Вопрос:** вправе ли банк-кредитодатель настоять на включении в соглашение условия о том, что обязательства кредитополучателя по уплате начисленной неустойки за несвоевременный возврат кредита (или процентов за пользование чужими денежными средствами) не прекращаются с фактическим предоставлением отступного?

**Ответ:** да, вправе.

Из ст. 380 ГК следует, что существенным условием соглашения об отступном является условие, идентифицирующее обязательство, которое прекращается предоставлением отступного. Без названного условия соглашение

в силу ст. 402 ГК является незаключенным и не влечет прав и обязанностей сторон по нему.

В связи с этим банк и кредитополучатель вправе предусмотреть в соглашении условие о сохранении обязательства по уплате неустойки (пени, штрафа), начисленной в соответствии с кредитным договором и не прекращаемого отступным.

**Вопрос:** начисляются ли проценты за пользование кредитом после заключения соглашения?

**Ответ:** соглашение предоставляет кредитополучателю право на замену исполнения, а банку-кредитодателю — обязанность принять отступное в порядке и сроки, установленные таким соглашением. До истечения срока предоставления отступного банк не вправе требовать исполнения обязательства по возврату кредита.

На первый взгляд, банк-кредитор, заключив соглашение об отступном, фактически предоставит кредитополучателю-должнику отсрочку в исполнении основного обязательства, которое стороны планируют прекратить отступным. Учитывая такой подход, банк не будет вправе требовать взыскания процентов за пользование кредитом, начисленных после заключения соглашения об отступном.

Однако из буквального толкования ст. 380 ГК следует, что основное обязательство прекращается с момента фактического предоставления отступного взамен исполнения, а не подписания сторонами соглашения.

Факт заключения соглашения предоставляет должнику возможность, сохраняя обязательство, заменить первоначальный предмет исполнения и предоставить иное исполнение в срок, установленный соглашением об отступном.

Поскольку до фактического предоставления отступного основное обязательство сохраняется, заключение соглашения не освобождает должника от начисления процентов по кредиту до исполнения основного обязательства (возврата кредита денежными средствами) или предоставления отступного.

Этот вывод следует из императивной нормы ч. 7 ст. 145 Банковского кодекса Республики Беларусь, согласно которой проценты за пользование кредитом начисляются со дня, следующего за днем предоставления кредита, по день возврата (погашения) кредита включительно

(или по день фактического предоставления отступного, которым обязательство по возврату кредита прекращается). Положения данной нормы не могут быть изменены по усмотрению сторон, в том числе каким-либо из условий соглашения об отступном.

Включение в соглашение условия, согласно которому с предоставлением отступного прекращаются обязательства, существующие на момент его подписания, позволяет кредитору требовать уплаты процентов, начисленных после подписания соглашения, но до момента передачи отступного.

**Вопрос:** обязательство по возврату кредита обеспечено договором залога, заключенным с третьим лицом (либо поручительством третьего лица). Кредитополучатель не вернул кредит, срок погашения которого наступил.

Вправе ли залогодатель (или поручитель) заключить с банком-кредитодателем соглашение и предоставить отступное в счет погашения кредита?

**Ответ:** да, вправе.

Если кредитополучатель не вернул кредит, срок погашения которого наступил, наряду с ним обязанными лицами перед банком становятся залогодатель (в части предоставления предмета залога и последующего обращения взыскания на него) и (или) поручитель (в части погашения кредита за кредитополучателя).

Этот вывод следует из норм п. 1 ст. 315 ГК и п. 1 ст. 343 ГК. Залогодатель, являющийся третьим лицом, вправе в любое время до продажи предмета залога прекратить обращение на него взыскания и реализацию, исполнив обеспеченное залогом обязательство или ту его часть, исполнение по которой просрочено (п. 7 ст. 331 ГК).

Соответственно, залогодатель взамен предоставления банку предмета залога для обращения на него взыскания и (или) поручитель взамен погашения кредита за кредитополучателя вправе заключить с банком-кредитодателем соглашение и предоставить отступное в счет погашения кредита.

**Вопрос:** обязательство по возврату кредита обеспечено поручительством третьего лица. Кредитополучатель и банк заключили соглашение об отступном.

Должен ли кредитор-получатель уведомить поручителя о заключенном соглашении с банком?

**Ответ:** нет, не должен.

Кредитор-получатель, исполнивший обязательство, обеспеченное поручительством, обязан немедленно известить об этом поручителя. Если он этого не сделал или уведомил несвоевременно, поручитель, исполнивший обязательство в адрес банка, вправе взыскать с банка неосновательно полученное либо предъявить регрессное требование к кредитор-получателю. В последнем случае кредитор-получатель вправе взыскать с банка лишь неосновательно полученное (ст. 346 ГК).

Считаем, что приведенная норма подлежит расширенному толкованию, вследствие чего обязанность кредитор-получателя известить поручителя определяется моментом, когда обязательство, обеспеченное поручительством, не только считается исполненным (п. 1 ст. 379 ГК), но и прекращенным способами, указанными в гл. 24 ГК.

По смыслу ст. 380 ГК лишь реальное предоставление взамен исполнения отступного (например, имущества) прекращает денежное обязательство по кредиту. Таким образом, возникновение обязанности по уведомлению поручителя о прекращении обязательств по кредитному договору определяется не датой заключения между банком и кредитор-получателем соответствующего соглашения, а, например, датой акта приема-передачи банку имущества, выступающего в качестве отступного.

**Вопрос:** может ли предоставляться отступное (товар) в целях возврата кредитор-получателем денежных средств банку, полученных по кредитному договору, который впоследствии был признан недействительным?

**Ответ:** отступное прекращает конкретное обязательство (ст. 380 ГК), которое может возникнуть в том числе из неосновательного обогащения (п. 2 ст. 288 ГК). Нормы гл. 59 ГК о неосновательном обогащении применяются к требованиям о возврате исполненного по недействительной сделке (ст. 972 ГК). В силу п. 2 ст. 168 ГК при недействительности сделки каждая из сторон обязана возвратить другой все полученное по сделке.

В связи с этим предоставление кредитор-получателем отступного (товара) в целях возврата денежных средств банку, полученных им по кре-

дитному договору, впоследствии признанному недействительным, является правомерным.

**Вопрос:** обязательство по возврату кредита обеспечено поручительством третьего лица. Кредитор-получатель не вернул кредит, срок погашения которого наступил.

Получит ли поручитель отсрочку в погашении кредита за кредитор-получателя до наступления срока предоставления отступного, указанного в заключенном между банком и кредитор-получателем соглашении об отступном?

**Ответ:** да, получит.

В силу общего правила, определенного п. 2 ст. 343 ГК, объем ответственности поручителя перед банком равен размеру ответственности кредитор-получателя перед банком. Банк-кредитор, заключив соглашение об отступном, предоставил кредитор-получателю, а значит, и поручителю, отсрочку в исполнении обязательства по погашению кредита до наступления обусловленного срока предоставления отступного.

Вместе с тем соглашение об отступном предоставляет должнику возможность заменить первоначальный предмет исполнения и предоставить иное исполнение в срок, установленный соглашением об отступном. В остальном же обязательство сохраняется, поэтому соглашение об отступном не освобождает должника от применения к нему мер ответственности, предусмотренных кредитным договором, до погашения кредита или предоставления отступного, которым основное обязательство прекращается.

**Вопрос:** вправе ли кредитор-получатель возложить исполнение заключенного с банком соглашения об отступном на третье лицо?

**Ответ:** да, вправе.

Статья 380 ГК не требует, чтобы отступное было предоставлено именно должником (кредитор-получателем), поэтому правомерен вывод о том, что отступное вправе предоставить как сам должник, так и третье лицо, не являющееся стороной в обязательстве, прекращаемом отступным.

При этом необходимо помнить, что по аналогии со ст. 374 ГК кредитор-получатель будет отвечать за неисполнение или ненадлежащее исполнение по предоставлению отступного третьим лицом, на которого было возложено исполнение. **ФД**



**Владислав Толкач,**

бизнес-тренер, партнер и руководитель программ Бизнес-школы ИПМ

*vlad@ipm.by*

# От «счетчика гороха» к внутрифирменному советнику с помощью системы **Balanced Scorecard\***

В статье изложено авторское понимание сути управленческого учета, бюджетирования и контроллинга, а также видение того, как внедрение сбалансированной системы показателей (англ. *Balanced Scorecard*) (далее — *BS*) может перевести финансового директора в принципиально иной статус.

## Управленческий учет и бюджетирование

Как известно, в управленческом учете собирается и подается «наверх» фактическая финансово-экономическая информация, необходимая для принятия управленческих решений. Вместе с тем руководитель компании интересуется и **нефинансовой** информацией. Например, ему необходимо располагать сведениями об отзывах клиентов, степени отлаженности в компании бизнес-процессов, уровне

квалификации и мотивации персонала и др. Подобная информация может быть как монетарной, так и немонетарной, выраженной в процентах, квадратных или кубических метрах, баллах, единицах и т.п. А такую информацию в системе двойной записи («дебет» — «кредит» — «проводка») не учесть, и в систему управленческого учета она, следовательно, **не входит**.

## Справочно

Всю важную для принятия управленческих решений информацию менеджер черпает из так называемой управленческой информационной системы (англ. *Management information system*), частью которой является управленческий учет.

Управленческая информационная система включает в себя как управленческий учет (информация об активах, обязательствах, собственном капитале, доходах, расходах, поступлениях и выплатах компании), так и прочую информацию внешнего [например, доля рынка (%), индекс удовлетворенности клиентов (баллы), объем продаж конкурента (бел. руб.), процент инфляции (%)] и внутреннего характера [индекс удовлетворенности сотрудников (баллы), доля брака (%), объем отходов (куб.м)] (рис 1).

\* Начало см.: Толкач, В. Построение системы *Balanced Scorecard*: проекция «Финансы/Экономика» / В. Толкач // Финансовый директор. — 2015. — № 1; Толкач, В. Построение системы *Balanced Scorecard*: проекция «Рынок/Клиенты» / В. Толкач // Финансовый директор. — 2015. — № 2; Толкач, В. Построение системы *Balanced Scorecard*: проекция «Бизнес-процессы» / В. Толкач // Финансовый директор. — 2015. — № 6.; Толкач, В. Построение системы *Balanced Scorecard*: проекция «Инфраструктура/Персонал» / В. Толкач // Финансовый директор. — 2015. — № 7.





Рис. 1. Управленческий учет как часть управленческой информационной системы

Отметим, что в предлагаемой нами трактовке управленческий учет **не является** частью бюджетирования, равно как и бюджетирование **не является** частью управленческого учета. Управленческий учет и бюджетирование — две параллельные системы, в которых содержится информация об одном и том же (активах, обязательствах, собственном капитале, доходах, расходах, поступлениях и выплатах компании), но при этом управленческий учет наполнен **фактической** информацией

(«вчера» и «сегодня»), а бюджетирование — **плановой** («завтра»). То есть бюджетирование — это система разработки плановых значений активов, обязательств, собственного капитала (бюджет баланса), доходов и расходов (бюджет доходов и расходов), а также поступлений и выплат (бюджет движения денежных средств).

Соотношение системы управленческого учета и системы бюджетирования представлено в табл.

ТАБЛИЦА

Соотношение систем управленческого учета и бюджетирования

Управленческий учет («факт» — «сегодня, «завтра»)	Бюджетирование («план» — «завтра»)
Активы, обязательства, собственный капитал	Активы, обязательства, собственный капитал
Доходы, расходы	Доходы, расходы
Поступления, выплаты	Поступления, выплаты

### Этот «непонятный» контроллинг

Единого понимания значения термина «контроллинг» среди экспертов нет. Они соглашаются лишь в том, что **отождествлять контроллинг с контролированием нельзя** (англоязычный глагол to control переводится не только как «контролировать», но и «управлять», «регулировать»). Расхождения касаются того, насколько широко следует трактовать этот термин. Самая узкая трактовка сводится к тому, что управленческий учет и контроллинг — это синонимы, при этом первый термин (management accounting) пришел в русскоязычную бизнес-среду из англоязычной, а второй (controlling) — из немецкоязычной.

### Справочно

В большинстве немецких компаний существует либо должность, либо отдел контроллинга, имеющий, правда, весьма разнообразный перечень функций. В немецкоязычной бизнес-среде контроллера иногда иронично называют «счетчиком гороха» (нем. Erbsenzaehler). Этот сотрудник, безусловно, носит очки и нарукавники, с точностью до восьмого знака после запятой регистрирует значения активов и пассивов в толстом гроссбухе и сам по себе является скучной и сухой в общении личностью. Такое понимание деятельности контроллера, в принципе, соответствует отождествлению контроллинга и управленческого учета.

В одном англо-немецком словаре термин controller с английского на немецкий был переведен как «надзиратель» (нем. Aufseher). В таком понимании контроллер выполняет не только функцию управлен-

ческого учета, но и функцию бюджетирования, причем по центрам финансовой ответственности (далее — ЦФО). Располагая плановой и фактической информацией об активах, обязательствах, собственном капитале, доходах, расходах, поступлениях и выплатах в разрезе ЦФО, контроллер рассчитывает отклонения план/факт и информирует об их величине вышестоящее руководство. Вполне естественно, что к существованию такой должности сотрудники компании относятся, как минимум, настороженно. Эпитеты употребляются при этом весьма недвусмысленные, например «цепной пес шефа» и др.

Самая широкая трактовка термина «контроллинг» гипертрофирует вариант перевода глагола to control («управлять»), и в соответствии с ней контроллер отождествляется, по сути, с менеджером, который, вообще говоря, тоже «управляет». Однако управлять — значит принимать решения. Другими словами, менеджер, то есть управляющий, в компании уже есть. Но поскольку в быстроменяющейся бизнес-среде принимать обоснованные управленческие решения становится все труднее, многие управляющие все острее начинают чувствовать потребность в наличии коллеги, который способен предоставить не только необходимую информацию, но и дать полезный совет. Понимание контроллера как внутрифирменного советника — это принципиально иное понимание. Речь идет о существовании в компании подразделения (должность, отдел, департамент), который направляет «наверх» не только «первичную» ценность (монетарную и немонетарную информацию), но и «добавленную» ценность (рекомендацию, совет).

Что же необходимо для того, чтобы «счетчик гороха» превратился в «советника»?

Во-первых, наличие опыта и авторитета среди коллег и руководства.

Во-вторых, желание руководителя пользоваться результатами труда своего советника.

В-третьих, способность сотрудника, желающего стать советником, снять с себя «очки финансиста». Другими словами, советник должен уметь оценить проблемы и перспективы компании **комплексно**, а не просто как финансист. Самая популярная сейчас технология контроллинга, система BS, обеспечивает контроллеру такую возможность. Если контроллинг в компании выстроен в соответствии с моделью BS, то руководитель получает информацию, структурированную по четырем проекциям (см. ниже). Работа с этой системой требует от контроллера не только традиционных финансо-

вых компетенций, но и **понимания аспектов, связанных с маркетингом, логистикой, HR-менеджментом**. Это и есть высший пилотаж контроллинга, который весьма ценится современными менеджерами.

## Balanced Scorecard и каскадирование

Напомним, что BS — это **система целей компании, определенных в четырех взаимосвязанных проекциях** («Финансы/Экономика», «Рынок/Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура/Сотрудники»), плюс система показателей, по которым оценивается степень достижения целей, а также система мероприятий, необходимых для достижения целей. Ключевым элементом BS является причинно-следственная цепочка целей компании. Согласно этой концепции успехи компании в проекции «Инфраструктура/Сотрудники» являются предпосылкой для достижения успехов в проекции «Бизнес-процессы». В свою очередь, успехи компании в проекции «Бизнес-процессы» являются предпосылкой достижения успехов в проекции «Рынок/Клиенты» и в проекции «Финансы/Экономика». Успехи компании в проекции «Рынок/Клиенты» также являются не самоцелью, а необходимой предпосылкой достижения финансовых целей.

Идея четырех проекций (цели, индикаторы, целевые и фактические значения индикаторов, мероприятия, необходимые для достижения целей), а также идея причинно-следственной цепочки применима **не только для компании в целом, но и для каждого структурного подразделения компании** (филиалов, дивизионов, департаментов, отделов, цехов, участков, бригад, должностей и т.д.). К примеру, распиловочный участок, отдел закупок или бухгалтерия в составе деревообрабатывающей компании имеют свою систему целей, разделенных по четырем классическим проекциям, систему показателей их целевых и фактических значений, а также систему мероприятий. Эта идея в BS называется «каскадированием».

После разработки системы целей (их число, по мнению большинства экспертов, не должно превышать 20), системы показателей, по которым будет оцениваться степень достижения целей, и присвоения показателям целевых значений компания приступает

к разработке пакета мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей верхнего уровня. Для каждого мероприятия также разрабатывается набор показателей, которым также присваиваются целевые значения. Кроме того, важно определить все подразделения (должности), участвующие в реализации мероприятия, а также фамилию ответственного.

Эта работа является началом упомянутого выше **каскадирования** — создания сбалансированной системы целей и индикаторов для каждого структурного подразделения компании. Таким образом, BS призвана устранить разрыв между стратегией, сформулированной на верхнем уровне, и ежедневной оперативной деятельностью сотрудников низовых подразделений (рис. 2).

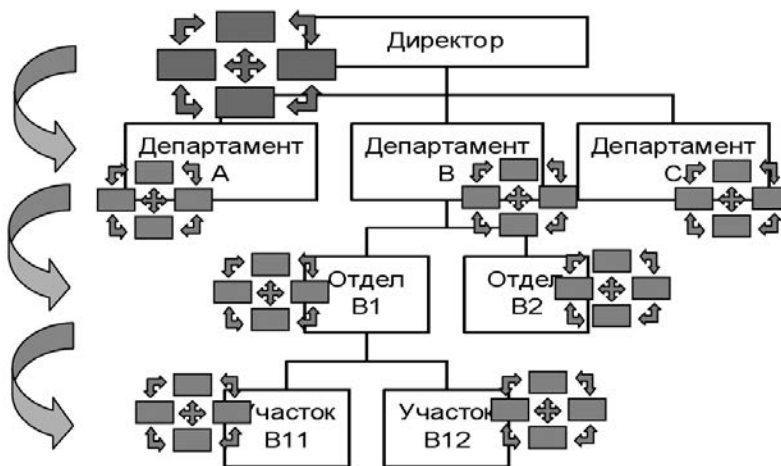


Рис. 2. Каскадирование в системе Balanced Scorecard

Система BS является **инструментом стратегического управления компанией**. К использованию этого инструмента можно приступать, когда компания сделала осознанный стратегический выбор (из энного количества направлений развития выбрала приоритетные, определила свои виды деятельности, сформулировала стандарты качества своей работы и определила целевые группы своих клиентов).

Как правило, подобный стратегический выбор делается после анализа окружения, анализа отрасли и анализа компании. Удобным инструментом анализа окружения является так называемый **PEST-анализ** — анализ политического, экономического, социального и технологического окружения. При проведении анализа отрасли, в которой работает компания, оценивается воздействие конкуренции, клиентов, поставщиков, товаров-заменителей и барьеров входа в отрасль (модель 5 сил Портера). Анализ компании удобно делать с помощью анализа сильных и слабых сторон, а также анализа возможностей и угроз (так называемый **SWOT-анализ**).

После такой аналитической работы компания, как правило, выбирает **одну из четырех типовых стратегий**: стратегию лидера по издержкам (на широком или на узком рынке) или стратегию лидера в дифференциации (опять же на широком или на узком рынке). Конкретизация этого выбора заключается в кратком формулировании выбранных направлений деятельности, стандартов качества работы и определении целевых групп своих клиентов). Далее этот стратегический выбор конкретизируется в системе целей и мероприятий системы BS верхнего уровня (по четырем классическим проекциям: «Финансы/Экономика», «Рынок/Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура/Сотрудники»).

Стратегические цели верхнего уровня, относящиеся к различным проекциям, увязываются описанной выше причинно-следственной цепочкой. Далее начинается каскадирование — определение системы целей и системы показателей (по тем же четырем проекциям) для каждого структурного подразделения компании. В идеале на выработанную систему показателей завязывается система мотивации персонала.

## Разработка включает 10 пунктов

Стандартный формат разработки стратегии компании с использованием BS выглядит следующим образом.

1. Стратегический анализ:
  - анализ окружения (политические, экономические, социальные и технологические факторы);
  - анализ отрасли (модель 5 сил Портера) и определение ключевых факторов успеха;
  - SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз);
  - анализ цепочки создания ценности (*Value Chain*) и определение ключевых компетенций.
2. Разработка базовой стратегической ориентации компании (направления деятельности, стандарты качества работы, целевые группы клиентов).

---

BALANCED SCORECARD САМОГО ВЕРХНЕГО УРОВНЯ – ЭТО НАБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ (ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЛО), А НЕ ОПЕРАТИВНЫХ (ДЕЛАТЬ ДЕЛО ПРАВИЛЬНО) ЦЕЛЕЙ.

---

3. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Финансы/Экономика».
4. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Рынок/Клиенты».
5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Бизнес-процессы».
6. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Инфраструктура/Сотрудники».
7. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании.
8. Разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение индикаторов и целевых значений индикаторов, определение бюджетов, сроков и участвующих в реализации мероприятий.
9. Каскадирование (определение системы целей и системы показателей (по тем же четырем проекциям) для каждого структурного подразделения компании).

10. Привязывание системы мотивации персонала к разработанной системе показателей.

## Рекомендации по построению системы

Система BS не должна разрабатываться руководителем в одиночку и втайне от сотрудников компании. BS — это продукт работы команды.

Итак, какие советы можно дать руководителю?

Прежде всего, согласовывайте цели с сотрудниками и привлекайте сотрудников к процессу разработки BS. Кроме того, будьте готовы к тому, что жизнеспособный вариант BS сходу выработать не удастся. Разработка данной системы — итерационный процесс и, скорее всего, вам потребуется энное количество уточнений и корректировок первого варианта, прежде чем система начнет работать.

Также соблюдайте **следующую последовательность** разработки стратегических целей компании:

- «Финансы/Экономика»;
- «Рынок/Клиенты»;
- «Бизнес-процессы»;
- «Инфраструктура/Сотрудники».

BS самого верхнего уровня — это набор стратегических (делать правильное дело), а не оперативных (делать дело правильно) целей. Оперативные цели разрабатываются как средства достижения стратегических целей (мероприятия). Примеры стратегических целей — увеличить стоимость компании, активно изменять вкусы потребителей, последовательно повышать качество продукции; примеры оперативных целей — описать все бизнес-процессы предприятия, построить систему учета по ЦФО, разработать систему трансфертных цен.

**Расставьте приоритеты** (не все сразу!); рекомендуемое число стратегических целей на уровне компании в целом — 20 («twenty is plenty»).

Разрабатывайте **конкретные цели** вместо использования типовых «штампов» (увеличить объем продаж продукта X на рынке Y, а не увеличить объем продаж; повысить качество модели A, а не повысить качество; повысить квалификацию маркетологов, а не повысить квалификацию персонала).

Используйте глагольные обороты в формулировках целей (к примеру, построить систему менеджмента качества ISO 9001:2000, а не построение системы менеджмента качества ISO 9001:2000).

Отметим, что наличие адекватных (репрезентативных и недорогих в использовании) индикаторов именно на этапе разработки стратегических целей роли не играет.

Одна из основных сложностей при построении BS — подбор **адекватного показателя** (показателей) для измерения той или иной стратегической цели. Та или иная проблема может быть трудноизмеримой вообще (например, готовность персонала к изменениям, атмосфера в коллективе, качество системы управленческого учета, имидж компании). Еще одна проблема — сбор информации для расчета значения того или иного показателя может оказаться чрезмерно дорогим (например, расчет приемлемо точного значения доли рынка может потребовать от компании огромных усилий по сбору и обработке информации). В таких случаях для оценки проблемы должна использоваться текстовая информация, не выраженная в форме индикатора.

Система показателей BS для руководителя должна выполнять ту же задачу, что и панель приборов для пилота самолета: в краткой форме информировать о состоянии системы. Однако пилоту следует помнить о том, что помимо отслеживания значений индикаторов на панели приборов ему иногда все-таки нужно смотреть «в окно», чтобы не утратить ощущение ситуации. Поэтому последний совет руководителю звучит так: **анализируйте информацию, которая не представлена в виде показателей.**

Работа с концепцией Balanced Scorecard, безусловно, предполагает наличие у специалиста **определенных компетенций в смежных с финансами областях:** стратегии, маркетинге, логистике, производстве, управлении персоналом. Таким образом, построение Balanced Scorecard — системы, увязывающей в логическую систему деятельность всех подразделений компании — позволяет контроллеру перейти в принципиально иной статус, **статус внутреннего советника**, способного оценивать работу компании комплексно и оказывать содействие руководству в разработке направлений развития бизнеса. **ФД**

---

## НОВОСТИ

### НОВЫЙ РАЗМЕР УДЕРЖАНИЯ

*В Беларуси при расчете средств, подлежащих перечислению вне очереди платежей на погашение задолженности по заработной плате, наниматели должны бронировать в расчете на одного работника Br2 млн 585 тыс.*

Данный норматив применяется с 10 августа нынешнего года, сообщили корреспонденту БелТА в Министерстве труда и социальной защиты.

По данным Национального статистического комитета, индекс потребительских цен за июль текущего года составил 100,2%. Таким образом, бюджет прожиточного минимума для трудоспособного населения (Br1 млн 719 тыс. 890), скорректированный на индекс потребительских цен за июль, составляет Br1 млн 723 тыс. 330.

При расчете средств, подлежащих перечислению вне очереди платежей на погашение задолженности по заработной плате, наниматели должны бронировать в расчете на одного работника сумму, соответствующую 1,5 размера бюджета прожиточного минимума для трудоспособного населения, скорректированного на индекс потребительских цен, — Br2 млн 585 тыс.