

§ 2.4. Модели бюджетирования сельскохозяйственного производства на основе целевых финансовых показателей

Наращивание финансово-экономического потенциала сельскохозяйственных товаропроизводителей в изменяющихся условиях производства во многом зависит от выбранных инструментов, методов и механизмов менеджмента. Это способствует активизации и укреплению бизнес-среды в агропромышленном комплексе. В свою очередь, система бюджетирования позволяет контролировать потоки ценностей (ресурсы), стимулировать взаимодействие различных подразделений (центров ответственности), формализовать стратегию развития и реализовывать текущий потенциал. Менеджмент сопоставляет полученную информацию с разных сторон, прогнозирует результаты от принятия управленческих решений, ускоряет достижение целей, координирует процессы деятельности организации, контролирует систему сбалансированных показателей и исполнение поставленных задач и обязанностей, оптимальное распределение ресурсов с выявлением резервов финансирования. Для успешного осуществления проектов по внедрению системы бюджетирования в сельскохозяйственное производство отсутствует достаточный опыт использования подобного подхода, а также отработанные методологии ее применения в отечественном аграрном секторе. Это обуславливает необходимость разработки отраслевых рекомендаций по формированию системы бюджетирования, которая в первую очередь будет ориентирована на решение задач финансовой устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственных организаций. При этом необходимо сформировать многоуровневую систему целевых финансовых показателей по центрам ответственности сельскохозяйственного производства на основе действующего учета и отчетности и разработать унифицированные модели бюджетирования.

В ходе исследований выявлено, что менеджмент многих сельскохозяйственных организаций систему бюджетирования не воспринимает в качестве полноценного помощника управления, а связывает с государственным финансированием, отдельными элементами планирования хозяйственной деятельности и управленческим учетом. В результате сущность и важность данной системы искажается, что, в свою очередь, не позволяет в полной мере апробировать обоснование комплекса принципов и методик использования бюджетирования при повышении эффективности принятия управленческих решений.

Анализ современной научно-практической литературы позволил установить четыре концептуальных подхода трактования сущности категории «бюджетирование»:

1) технология планирования, учета и контроля доходов и расходов – позволяет формировать и оценивать результаты коммерческой деятельности субъекта хозяйствования;

2) процесс разработки бюджетов – сводится к составлению форм документов для сопоставления доходной и расходной части;

3) процесс планирования – отвечает за формирование документов для руководства деятельности субъектов хозяйствования;

4) система согласованного управления подразделениями предприятия – используется в различных условиях ведения бизнеса.

Выделение данных подходов связано с функциональной составляющей исследования, которая позволила обозначить наиболее часто упоминаемые функции, относящиеся к системе бюджетирования: планирование, координирование, стимулирование (мотивация), контроль, оценка, обучение (повышение профессионализма менеджеров), коммуникация. Опираясь на понимание сущности философских категорий «частное» и «общее», бюджетирование является общей категорией, и выделенные выше подходы формируют ее составные элементы. Учитывая полученные результаты и авторскую позицию, предлагается рассматривать экономическую категорию «бюджетирование» как систему управления бизнес-процессами субъекта хозяйствования посредством разработки, учета, исполнения, контроля, анализа и корректировки показателей по центрам ответственности для достижения стратегических целей в процессе решения поставленных задач.

Придерживаясь той или иной концепции, важно однозначно определиться с трактовкой категории «бюджет». Этот термин стал широко употребляться в коммерческих структурах агропромышленного комплекса Беларуси относительно недавно. Ранее в сознании большинства людей бюджет ассоциировался с категорией государственного управления. Так, в Бюджетном кодексе Республики Беларусь от 16 июля 2008 г. № 412-З определено, что бюджет представляет собой план формирования и использования денежных средств для реализации задач и функций государства.

На основе анализа различных подходов были выделены общие и отличительные признаки двух форм документов (табл. 2.4.1). В связи с этим отождествление понятий «план» и «бюджет» является некорректным. Следует отметить, что бюджет формирует паритетные данные по центрам ответственности, вносит корректировки без переутверждения с учетом главного принципа отражения балансового равенства ресурсов, что позволяет определить дефицит или профицит.

Следовательно, бюджет – документ, отражающий баланс использования ресурсов организации (подразделения, центра ответственности) и полученных доходов в количественных показателях на протяжении отдельно взятого периода в соответствии со стоящими целями и возможными корректировками [1].

Исследования особенностей сельскохозяйственного производства и ведения аграрного бизнеса в сопоставлении с общими подходами функционирования субъектов хозяйствования реального сектора экономики позволили определить общий порядок при организации бюджетного процесса в коммерческой структуре:

Таблица 2.4.1. Сравнительные признаки плана и бюджета

Признак	План	Бюджет
Период составления	До года и более	
Форма представления	Числовая, текстовая, табличная, графическая, смешанная	
Степень детализации	Высокая и низкая	
Утверждение показателей	Вышестоящая структура	
Направленность	На эффективное управление организацией	
Построение	Подходы «сверху вниз», «снизу вверх», комбинированное	
Объект	Структурные подразделения, организация в целом	
	–	и центры ответственности
Показатели	Качественные, количественные	Количественные (в основном стоимостные)
Возможность корректировки без переутверждения	Нет	Есть
Нацеленность	Для собственников, руководства	
	–	и наемных работников
Сбалансированность использования ресурсов и направлений использования	Не предусматривает дефицит и профицит ресурсов	Может предусматривать дефицит и профицит ресурсов
Ключевой показатель (результат)	Достижения целевого уровня	Баланса прихода и расхода

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [1].

1) проведение бизнес-диагностики деятельности экономического субъекта для получения оценки текущего состояния структуры и системы управления в организации, завершение которой послужит ориентиром для разработки концепции создания системы бюджетирования;

2) определение основной и промежуточных целей и задач организации;

3) определение объектов бюджетирования в соответствии с уровнями управления;

4) формирование алгоритмов взаимодействия исполнителей;

5) выявление ключевых показателей, с помощью которых можно контролировать достижение целей и задач;

6) построение модели и разработка механизма бюджетирования;

7) разработка бюджетов и внедрение внутрихозяйственного контроля за их исполнением.

При этом необходимо учитывать специфику сельского хозяйства: длительные взаимосвязанные производственные циклы, множество центров ответственности, приоритет долгосрочного планирования, сезонность, высокие риски (требующие резервного финансирования), непрерывность технологических процессов и наличие скрытых резервов.

Отметим, что процесс бюджетирования должен происходить как на уровне организации в целом, так и на уровне ее подразделений (центров ответственности) для координации обязанностей и функционала. С целью построения системы бюджетирования на обоих уровнях выбирают преимущественно три подхода («сверху вниз», «снизу вверх», «снизу вверх / сверху вниз»). Законодательно порядок не регламентирован – форматы бюджетов, регламент их разработки, утверждения и контроля устанавливаются руководством с учетом специфики деятельности. Бюджет привязан к конкретному периоду, что обеспечивает фокус на текущих задачах и непрерывность процесса.

Основной составляющей бюджетирования является формирование сводного (генерального) бюджета, который включает все сегменты бизнеса и подразделения, составляющие организационную структуру.

Для простоты анализа и контроллинга достижения целей и результатов деятельности сельскохозяйственной организации в Беларуси рекомендуется использовать инструменты бюджетирования, которые будут учитывать разделение потока информации на текущую, инвестиционную и финансовую деятельность в соответствии с Инструкцией по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30 сентября 2011 г. № 102 «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов» [2]. В результате структура бюджетов будет состоять из трех блоков:

– операционный (по текущей деятельности), включающий в себя бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции, бюджет закупок, бюджет фонда оплаты труда и др.;

– инвестиционный, охватывающий бюджет капитальных затрат, бюджет долгосрочных финансовых вложений и др.;

– финансовый, состоящий из бюджета долговых ценных бумаг собственного выпуска, бюджета кредитов и займов и др.

Сводный бюджет будет включать все виды деятельности посредством бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета баланса, которые рекомендуется составлять по формам бухгалтерской финансовой отчетности: форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», форма № 4 «Отчет о движении денежных средств», форма № 1 «Бухгалтерский баланс». Необходимо отметить, что приведенные виды деятельности тесно связаны между собой, поэтому соответствующие им бюджеты могут составляться как параллельно, так и включать информацию из других документов. Это зависит от специфики деятельности организации, квалификации и технического вооружения специалистов, выделения центров ответственности и т. д.

Кроме того, формированием бюджетов должен заниматься не только экономический отдел, но и все

подразделения (центры ответственности), которые должны предоставлять данные и согласовывать свои действия для достижения общей стратегической цели. Руководитель сельскохозяйственной организации обязан эффективно корректировать и координировать их деятельность.

Эффективное бюджетное управление предполагает взаимосвязь с системой мотивации, что может отражаться в разрабатываемых локальных документах: Положение о бюджетной структуре, Положение о премировании и материальном стимулировании работников, Положение об экономии ресурсов, Положение о внутрихозяйственном контроле. Поскольку в сельскохозяйственных организациях размер заработной платы увязан с валовой продукцией, выручкой от реализации продукции (товаров, работ, услуг), валовым доходом, тарифной ставкой первого разряда, то у работников повышается заинтересованность в исполнении бюджетов и увеличении своих доходов.

Всестороннее изучение теоретико-методологических особенностей построения системы бюджетирования позволило сформировать комплекс принципов его построения в сельскохозяйственных организациях (табл. 2.4.2).

На рынке существует достаточно много программных продуктов, позволяющих помочь в организации процесса бюджетирования. В то же время нет стандартного (унифицированного) программного продукта для комплексного внедрения бюджетного подхода, который позволяет эффективно управлять аграрным бизнесом. Большинство IT-решений для сельского хозяйства автоматизируют только 30–40 % учета технологических и бизнес-процессов в аграрной сфере. Однако для системного использования большинства преимуществ цифровизации необходимо, чтобы автоматизация учета и передачи данных охватывала более 60 %. Это определяет необходимость доработки стандартных конфигураций для большинства сельскохозяйственных организаций.

Ранее отмечалось, что финансово-экономическая оценка сельскохозяйственной организации является необходимым этапом для понимания текущего состояния и результативности субъекта хозяйствования, его сильных и слабых сторон, а также потенциальных рисков и возможностей выполнения установленных целевых показателей и нормативов при построении эффективной системы бюджетирования. Именно на основе

Таблица 2.4.2. Комплекс принципов построения системы бюджетирования в сельскохозяйственных организациях

Принципы	Сущность
Иерархичность	Уменьшение детализированности бюджетов по мере повышения ранга руководителя
Контролируемость	Бюджет должен охватывать все аспекты хозяйственной деятельности организации по контролируемым показателям в разрезе структурных подразделений во избежание несогласованностей
Единство	Использование всеми подразделениями субъекта хозяйствования общих форм и единого подхода к составлению бюджетов
Ответственность	Каждый участник бюджетного процесса должен иметь четко определенные обязанности и регламентированную ответственность за выполнение бюджета
Непрерывность	Осуществление бюджетирования на всем периоде производственного цикла сельскохозяйственной организации и возможность внесения изменений в бюджет, а также проведение постоянного мониторинга
Прозрачность	Бюджетный процесс должен быть открытым и понятным для всех заинтересованных сторон
Точность	Бюджетирование должно основываться на актуальных, точных и достоверных данных
Гибкость	Бюджет должен быть адаптивным и способным к изменениям в зависимости от внешних и внутренних факторов, что позволит организации оперативно реагировать на изменения в экономической среде и корректировать бюджеты
Сопоставимость	Показатели должны быть сопоставимы с предыдущими периодами и показателями других организаций для возможности проведения анализа и оценки эффективности деятельности, а также выявления тенденций и отклонений
Своевременность	Бюджетирование должно проводиться в установленные сроки, чтобы обеспечить достаточное время для анализа, согласования и корректировки во избежание «кассовых разрывов» и других финансовых проблем
Стратегическое соответствие	Направленность параметров бюджета на достижение стратегических целей хозяйственного субъекта
Переход от индикативного к директивному	Переход предварительных (индикативных) бюджетов к обязательным (директивным) посредством их корректировки, согласования и утверждения
Обеспечение соответствия принципам бухгалтерского и управленческого учета	Увязка состава и структуры бюджетов с методологией бухгалтерского, управленческого учета
Интегрированность	Отдельные бюджеты при помощи контрольных расчетов объединяются в целостную систему для обеспечения финансовой устойчивости, платежеспособности и прибыльности организации
Вариативность	Формирование альтернативных вариантов бюджетов исходя из возможного сценария протекания событий, для оперативного реагирования менеджмента на различные факторы
Учет и страхование возможных рисков	В сельскохозяйственном производстве возможны непредвиденные ситуации, которые следует учитывать при создании системы бюджетирования, а также их страхование в целях преодоления кризисной ситуации и (или) минимизирования ее последствий
Автоматизация и цифровизация	Внедрение и использование различного рода программных средств в области бюджетирования с целью экономии ресурсов, улучшения показателей деятельности сельскохозяйственной организации, а также своевременного принятия обоснованных управленческих решений

такой комплексной оценки формируется объективная информационная база, позволяющая спроектировать данную систему, которая обеспечивает координацию бизнес-процессов, обуславливает оптимизацию затрат и увеличение доходов, повышает адаптивность предприятий к изменениям факторов внутренней и внешней среды, снижает возможность ошибок в управлении, формирует единое видение планов субъекта хозяйствования и путей решения проблем, а также позволяет выстраивать мотивацию работников и более ответственный подход к принятию решений.

Анализ показателей деятельности сельхозорганизаций выявил значительные различия между административными регионами (табл. 2.4.3, 2.4.4). Лучшие показатели результативности и финансового состояния наблюдаются в Брестской, Гродненской и Минской областях, худшие – в Витебской, Гомельской и Могилевской. В этой связи определены две области (Могилевская и Гродненская) для детального анализа и установления закономерностей и тенденций.

Для выполнения финансово-экономической оценки применяется большое количество показателей, методов и методик анализа, которые направлены на установление тенденций и закономерностей, позволяющих судить о состоянии и результативности деятельности субъекта хозяйствования. Конечная цель – определение степени платежеспособности и накопленного потенциала для получения прибыли и капитализации бизнеса.

Следует отметить, что ранее проведение упрощенного анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования регулировалось утратившим силу постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/260 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» (далее – постановление № 140/260) [3]. На смену ему, реализуя указанное право в пп. 5.6 п. 5 ст. 12 Закона Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности» [4] (далее – Закон № 227-З), Министерство экономики Республики Беларусь и Министерство финансов Республики Беларусь утвердили постановление от 7 августа 2023 г. № 16/46 «Об оценке степени риска наступления банкротства» [5], которым установлены к применению показатели: **коэффициент обеспеченности обязательств имуществом и коэффициент просроченных обязательств**, а также определены четыре уровня степени риска наступления банкротства: низкая, средняя, высокая и критичная (соответствует состоянию неплатежеспособности). В свою очередь, в соответствии с Законом № 227-З субъект хозяйствования признается неплатежеспособным, если он **не способен исполнить денежные обязательства, обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат** в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил [4].

Кроме этого, на законодательном уровне для различных целей существуют специализированные подходы

установления неплатежеспособности. Так, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 399) [6] неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями признаются те, которые имеют высокую или критичную степень риска наступления банкротства. Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 «О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса» (далее – Указ № 348) [7] определены два показателя для установления неплатежеспособности: **коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**, имеющие значения менее 1,5 и 0,2 соответственно.

В целях совершенствования подходов к оценке финансового состояния организаций приказом Министерства финансов Республики Беларусь от 14 октября 2021 г. № 351 приняты **Методические рекомендации по определению комплексной системной оценки финансового состояния** (далее – Методические рекомендации) [8]. Приказ определяет подходы к проведению комплексной системной оценки финансового состояния нефинансовых организаций, осуществляемой на основе расчета значений показателей по категориям ликвидности, финансовой устойчивости и прибыльности, что характеризует способность организации исполнять краткосрочные обязательства, получать прибыль и ее долговую нагрузку. В приложении к Методическим рекомендациям указаны ориентировочные значения показателей комплексной системной оценки финансового состояния организаций, однако не дается комплексная методика оценки совокупности значений.

Кроме этого, в них указаны исходные данные для оценки – бухгалтерская отчетность субъекта хозяйствования, но не ко всем показателям дана полная расшифровка формул (нет ссылки на форму бухгалтерской отчетности и ее графы, строки). Это делает рекомендации малоприспособленными для применения на практике, а взвешенную оценку можно получить только экспертным путем.

Для апробации методик использовались данные по 129 организациям Могилевской области. При сравнении результатов трех методик была выявлена их неоднородность. Из общего числа проанализированных субъектов неплатежеспособность по всем методикам установлена у 3 организаций, по двум – 14, по одной – 52 (рис. 2.4.1). Следует отметить, что методика 1 включает более лояльные критерии оценки неплатежеспособности, а методика 2 – более критичные.

Данные расхождения подчеркивают необходимость комплексного подхода к анализу финансового состояния. Важно учитывать не только традиционные финансовые показатели, но и оценку обеспеченности производства ресурсами, включая основные средства и трудовые ресурсы, поскольку они являются существенными факторами увеличения производства и реализации продукции. Для этого используются подходы к определению устойчивости сельскохозяйственного бизнеса, что позволило разработать соответствующий алгоритм (табл. 2.4.5).

Таблица 2.4.3. Показатели производства, реализации и прибыльности сельскохозяйственной продукции в разрезе областей Республики Беларусь

Область	Средне- списочная численность работников, тыс. чел.	Нагрузка сельхоз- земель на 1 сред- неспичон- ного работ- ника, га	Обеспе- ченность сельхоз- землями в расчете на 1 гол. КРС, га	Удельный вес обла- стей в обще- республи- канском объеме производ- ства про- дукции сельского хозяйства, %	Индек- сы про- сы произ- водства продук- ции сельско- го хо- зяйства	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг			Реализация скота и птицы на убой (в живом весе)			Производство молока			Чистая прибыль, убыток (-)		Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг	Рента- бель- ность про- даж, %	Удель- ный вес убы- точных орга- низа- ций, %
						на 1 га сель- хоз- мель, тыс. руб.	на 1 сред- неспичон- ного работ- ника, тыс. руб.	на 1 га сель- хоз- мель, тыс. руб.	на 1 сред- неспичон- ного работ- ника, кг	на 1 га сельхоз- земель, кг	на 1 ко- рову	на 1 га сель- хоз- мель, руб.	на 1 га сель- хоз- мель, руб.						
Брестская	50,1	24,6	1,41	18,8	135,9	5 523,5	4,5	110,2	314,5	6 277	2 164	1 753	7 246	616,3	499	601,4	487	10,9	11,5
Витебская	33,3	37,0	2,48	12,7	95,8	2 468,4	2,0	74,1	222,6	181	6 685	740	4 179	162,6	132	4,4	4	-0,2	9,6
Гомельская	35,4	34,6	2,04	15,5	89,8	2 452,7	2,0	69,3	160,2	131	4 525	848	4 100	187,8	153	-31,8	-26	-1,3	10,0
Гродненская	39,6	28,0	1,59	16,3	122,6	4 045,4	3,7	102,2	274,4	248	6 929	1 540	6 942	330,5	299	369,4	334	9,1	8,9
Минская	54,5	29,5	1,72	24,7	120,5	6 698,1	4,2	122,9	497,3	309	9 125	2 133	6 588	605,7	376	446,6	277	6,9	15,3
Могилевская	27,1	41,5	2,19	12,0	104,0	2 283,9	2,0	84,3	189,7	169	7 000	696	4 094	267,1	237	98,2	87	4,3	14,8
Итого	240,9	31,3	1,83	100,0	114,4	23 472,0	3,1	97,4	1 658,7	220	6 885	8 121	5 809	2 170,0	288	1 501,7	199	6,4	12,1

Таблица 2.4.4. Показатели наличия обязательств в сельском хозяйстве в разрезе административных областей Республики Беларусь

Область	Дебиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Просроченная дебиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Кредиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Просроченная кредиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Соотноше- ние креди- торской задолженно- сти и годо- вой выруч- ки, %	Задолженность по кредитам и займам		Просроченная задолженность по кредитам и займам		Просроченная задолжен- ность по кре- дитам и зай- мам к задол- женности по кредитам и займам, %	
	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.
Брестская	410,3	332	50,6	41	1 586,4	1 285	108,6	88	6,8	1 330,0	1 077	0,4	0	0,0	0,0
Витебская	280,8	228	66,9	54	1 426,9	1 159	414,8	337	29,1	1 068,0	868	42,6	35	4,0	4,0
Гомельская	374,2	305	149,0	122	2 211,4	1 804	763,1	623	34,5	1 005,7	821	161,9	132	16,1	16,1
Гродненская	267,9	242	25,1	23	1 385,9	1 252	203,9	184	14,7	1 194,8	1 079	27,9	25	2,3	2,3
Минская	923,7	574	208,7	130	3 231,6	2 007	888,2	552	27,5	2 355,5	1 463	69,0	43	2,9	2,9
Могилевская	283,1	252	79,8	71	1 628,1	1 447	465,3	413	28,6	1 023,3	909	102,1	91	10,0	10,0
Итого	2 540,1	337	580,1	77	11 470,2	1 523	2 843,9	377	24,8	7 977,3	1 059	403,9	54	5,1	5,1



Рис. 2.4.1. Сравнение результатов отнесения сельскохозяйственных организаций к неплатежеспособным в соответствии с различными методиками

- Примечания. 1. Методика 1 – в соответствии с приказом Министерства финансов Республики Беларусь от 14 октября 2021 г. № 351 «Об утверждении Методических рекомендаций»; 2. Методика 2 – в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 «О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса»; 3. Методика 3 – в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций»; 4. По методике 1 применено допущение для оценки платежеспособности: в случае получения всех значений показателей неудовлетворительных (см. ориентировочные значения со среднего риска в приложении к Методическим рекомендациям, а также организацией получен убыток за отчетный период) сельскохозяйственный субъект будет являться неплатежеспособным, при удовлетворительных – платежеспособным, при отклонении хотя одного показателя от удовлетворительного ориентировочного значения – платежеспособным, но с риском наступления неплатежеспособности.

Таблица 2.4.5. Алгоритм оценки уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации

Параметры	Способ определения	Рекомендуемое значение ¹
1. Оценка экономико-финансовых показателей		
Коэффициент текущей ликвидности	$КТЛ = КА / КО$, где КА – краткосрочные активы; КО – краткосрочные обязательства	$\geq 1,5$
Коэффициент абсолютной ликвидности	$КЛА = (ДС + КФВ) / (КО \text{ (включая НДС)})$, где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения	0,5
Коэффициент финансового рычага	$КФР = ЗК / СК$, где ЗК – заемный капитал; СК – собственный капитал	≥ 1
Коэффициент финансовой независимости	$КФН = СК / ИБ$, где ИБ – итог бухгалтерского баланса	$> 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости	$КФУ = (СК + ДО) / ИБ$, где ДО – долгосрочные обязательства	$> 0,8$
Коэффициент инвестирования	$КИн = СК / ДА$, где ДА – долгосрочные активы	> 1
Рентабельность реализованной продукции	$РРП = П / ПС \times 100$, где П – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг; ПС – полная себестоимость	$\geq 5 \%$
Рентабельность продаж	$РП = ВП / В \times 100$, где ВП – валовая прибыль; В – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	$\geq 10 \%$
Коэффициент соотношения дебиторской задолженности к кредиторской	$К^* = ДЗ / КЗ$, где ДЗ – дебиторская задолженность; КЗ – кредиторская задолженность	0,9–1,0
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 1 га сельхозугодий	$П_s = П / S \times 1\,000$, где S – площадь сельхозугодий	Сравнение с предыдущими периодами
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 1 га сельхозугодий	$В_s = В / S \times 1\,000$	Сравнение с предыдущими периодами
2. Оценка кадровых (трудовых) показателей		
Зарплаторентабельность	$ЗР = П / ФОТ \times 100$, где ФОТ – фонд оплаты труда	Сравнение с предыдущими периодами
Производительность труда	$ПТ = В / СЧ$, где СЧ – среднесписочная численность работников	Сравнение с предыдущими периодами
Среднесписочная численность работников, занятых в хозяйстве, на 1 га сельхозугодий	$СЧ_s = СЧ / S \times 1\,000$	Сравнение с предыдущими периодами
3. Оценка производственных показателей		
Урожайность зерновых культур	$УЗК = ВСЗ / S$, где ВСЗ – валовый сбор зерновых культур	Сравнение с предыдущими периодами
Среднегодовой надой молока от 1 коровы	$СУ = ВНМ / Пг$, где ВНМ – валовый надой молока; Пг – поголовье коров	Сравнение с предыдущими периодами
Коэффициент обновления основных средств	$КОос = СТПос / СТос_{кг}$, где СТПос – стоимость поступивших основных средств; СТос _{кг} – стоимость основных средств на конец года	$\geq 0,10$
Фондоотдача	$Фо = В / СРСТос$, где СРСТос – среднегодовая стоимость основных средств	Сравнение с предыдущими периодами
Рентабельность производства	$РПp = П / С \times 100$, где С – себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	$\geq 10 \%$
Валовая продукция на 1 га сельхозугодий	$ВПp = ВПp / S \times 100$, где ВПp – валовая продукция в натуральном (денежном) выражении	Сравнение с предыдущими периодами
4. Присвоение экспертной оценки каждому показателю в соответствии с его значением		
4 – значение соответствует нормативному (значение положительно по отношению к сравниваемым показателям)		
3 – значение отклоняется от нормативного на 5 % (значение неизменно по отношению к сравниваемым показателям)		
2 – значение не соответствует нормативному (отклоняется на 10 %) (значение отрицательно по отношению к сравниваемым показателям)		
1 – значение критически не соответствует нормативному (отклоняется на 50 %) (значение сильно отрицательно по отношению к сравниваемым показателям)		

Параметры	Способ определения
5. Нахождение средневзвешенной по каждой составляющей на базе экспертных оценок	
Оценка составляющей на базе экспертной оценки: экономико-финансовой (ЭФс), кадровой (трудоустрой) (К(Т)с), производственной (Пс)	$Y_i = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n},$ где x_i – экспертная оценка коэффициентов i-й составляющей; n – количество показателей
6. Вычисление уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации	
Уровень устойчивого развития	УР = (ЭФс + К(Т)с + Пс) / 3
7. Определение уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации в соответствии с результирующим значением	
Высокий	3,1–4,0
Средний	2,1–3,09
Низкий	1,1–2,09
Критический	0–1,09

Примечание. Таблица составлена авторами на основании собственных исследований.

¹ Значение, рекомендуемое автором на основе литературных источников.

Данный алгоритм представляет собой структурированный подход к оценке устойчивого развития сельскохозяйственных организаций, который обладает следующими преимуществами: охват ключевых аспектов деятельности сельскохозяйственной организации, гибкость, простота интерпретации, ориентация на долгосрочную устойчивость, три блока взаимосвязаны через финансовый поток.

Таким образом, предложенный алгоритм позволяет руководству сельскохозяйственной организации объективно и прозрачно отслеживать состояние предприятия, своевременно выявлять слабые места и вырабатывать обоснованные стратегии развития и оптимизации.

Апробирование представленного алгоритма на примере сельскохозяйственных организаций Гродненской области позволило определить две группы субъектов хозяйствования:

1. Устойчивые (высокий и средний уровень) организации демонстрируют стабильное финансовое состояние, низкий уровень долга и значительный рост ключевых показателей, таких как прибыль и выручка на 1 га, производительность труда и рентабельность производства. Умеренная оптимизация численности работников и обновление основных средств способствовали повышению фондоотдачи и операционной эффективности. Рост урожайности зерновых и надоев молока подтверждает успешное развитие производства. Эти организации являются примерами эффективного управления ресурсами и инвестициями.

2. Неустойчивые (низкий и критический уровень) организации демонстрируют низкую ликвидность, нехватку денежных средств и высокий уровень долга. Несмотря на увеличение выручки на 1 га и рост производительности труда, организации могут получить убыток (отрицательная рентабельность производства). Инвестиции в основные средства не приводят к улучшению фондоотдачи и могут сопровождаться снижением урожайности и надоев молока. Умеренное сокращение числа работников приводит к падению валового производства и росту затрат. Эти организации находятся в неустойчивом

состоянии и требуют срочных мер по реструктуризации долга, оптимизации затрат и повышению операционной эффективности (производительности).

В результате проведенного исследования выделены механизмы (табл. 2.4.6), которые демонстрируют комплексный подход к развитию сектора: стратегическое планирование определяет долгосрочные приоритеты, экономические меры стимулируют инвестиции и модернизацию, экологическое регулирование снижает воздействие на окружающую среду, а социальные инициативы улучшают условия жизни в сельской местности. Особое внимание уделено кооперации и интеграции производителей, что способствует росту конкурентоспособности, а цифровизация и инновации обеспечивают технологический прорыв. Развитие экспортного потенциала служит важным фактором повышения доходности сектора. В целом комплексная реализация этих механизмов направлена на обеспечение сбалансированного и устойчивого развития агропромышленного комплекса Беларуси, что способствует его адаптации к внешним вызовам и увеличению вклада в экономику страны.

Для определения точек эволюции подходов управления с использованием концептуально новой системы проведен анализ деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь и совокупных данных в разрезе административных районов страны, который позволил выявить ряд **недостатков в применении существующих моделей управления сельскохозяйственными организациями**:

1. В отдельных организациях и районах критически низкий уровень инвестиций, что не способствует наращиванию производственных мощностей и обновлению активной части основных средств.

2. Недостаточная синхронность накопления финансовых средств для своевременного ассигнования технологических процессов.

3. Во многих организациях и районах система мотивации труда не сбалансирована, что приводит к необоснованным затратам на оплату труда и потерям потенциального дохода.

Таблица 2.4.6. Анализ механизмов обеспечения устойчивого развития национального АПК

Механизм	Сущность	Функциональное значение	Направления развития
Стратегическое планирование и программное обеспечение	Формирование и реализация долгосрочных государственных и отраслевых программ (например, «Аграрный бизнес» 2021–2025) для определения приоритетов развития и модернизации АПК	Обеспечивает системное развитие, координацию мер и создание стратегического курса для повышения конкурентоспособности сектора	Усиление стратегического планирования и прогнозирования по критериям устойчивого развития на уровне регионов и предприятий, интеграция целей устойчивого развития во все стратегии и программы
Экономическое регулирование и финансовая поддержка	Применение субсидий, дотаций, льготного кредитования, налоговых преференций и инвестиционных мер для поддержки аграрного производства	Стимулирует инвестиционную активность, способствует модернизации производственных процессов и повышению экономической эффективности	Создание благоприятных условий для инвестирования в АПК, гибкой системы субсидирования и кредитования
Экологическое регулирование и мониторинг	Внедрение экологических стандартов, систем контроля и мониторинга состояния окружающей среды и природных ресурсов	Снижает негативное воздействие сельскохозяйственного производства на экосистемы, способствует устойчивому использованию земель, воды и биоразнообразия	Внедрение системы устойчивого земледелия, развитие зеленых технологий, органического сельского хозяйства
Социальное регулирование и поддержка сельских регионов	Меры по развитию сельской инфраструктуры, созданию рабочих мест, повышению уровня образования и условий жизни населения	Улучшает социальное благополучие, способствует устойчивому развитию сельских территорий и повышению квалификации кадров аграрного сектора	Создание благоприятных условий для развития бизнеса в сельской местности, программы поддержки молодых специалистов
Развитие кооперации и интеграции	Поддержка создания и развития сельскохозяйственных кооперативов и агропромышленных объединений	Усиливает позиции сельскохозяйственных производителей на рынке, повышает эффективность производства и переработки, обеспечивает устойчивые каналы сбыта	Оказание поддержки производственным, перерабатывающим, сбытовым и кредитным кооперативам, стимулирование горизонтальной и вертикальной интеграции
Поддержка инновационного развития и цифровизация	Внедрение современных информационных технологий, цифровых платформ и инновационных агротехнологий (например, системы «БЕЛФИТО», «Точное земледелие», AITS)	Повышает эффективность производства, оптимизирует управление ресурсами и способствует технологической модернизации сектора	Развитие агроинновационных центров, поддержка внедрения цифровых решений в управление, производство и сбыт сельскохозяйственной продукции, научных исследований
Развитие экспортного потенциала	Меры, направленные на продвижение продукции АПК на внешние рынки, включая участие в международных выставках и ярмарках, предоставление экспортных кредитов, снижение административных барьеров	Увеличивает валютные поступления, повышает конкурентоспособность продукции АПК, стимулирует развитие производства	Развитие международных торговых отношений, усиление экспортного брендинга, продвижение белорусской продукции на мировом рынке

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [9–14].

4. Чрезмерная зависимость от сторонних услуг вместо формирования внутренних бизнес-процессов.

5. Низкая исполнительская дисциплина по должностным функциям и договорам приводит к росту расходов на уплату процентов и неустоек.

6. Привлечение специалистов без профильного опыта снижает эффективность производственных процессов.

7. Не уделяется должное внимание рациональности общепроизводственных и общехозяйственных расходов, что существенно увеличивает постоянные затраты.

8. Недостаточная взаимосвязь текущих показателей с долгосрочными планами и стратегическим развитием, что сужает горизонты масштабирования аграрного бизнеса.

9. Отсутствие должного корпоративного управления имуществом ослабляет связь между субъектами экономики: собственник – инвестор – топ-менеджмент.

В ходе обобщения и установления взаимосвязи нормативов и критериев разработана *система основных*

целевых показателей для модели бюджетирования сельскохозяйственного производства, контроль которых является первостепенной задачей менеджмента:

Группа 1 «Баланс ресурсов (активов) и капитала»: обеспеченность основными средствами (в стоимостном выражении) в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника); нормативный чистый доход с 1 га сельскохозяйственных земель; нагрузка сельхозземель на 1 работника, занятого в аграрном производстве.

Группа 2 «Объемы производства и продаж»: созданная продукция в стоимостном выражении в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника, 1 тыс. руб. стоимости основных средств, 1 гол.); созданная добавленная стоимость в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника, 1 тыс. руб. стоимости основных средств); выручка от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника, 1 тыс. руб. стоимости основных средств).

Группа 3 «Затраты по текущей деятельности»: себестоимость единицы продукции, товаров, работ, услуг; темп роста производительности труда относительно темпа роста заработной платы; постоянные и переменные затраты; общепроизводственные и общехозяйственные расходы; затраты на оплату труда с начислениями в доходах и расходах организаций по центрам ответственности; доля переменной части оплаты труда в общем фонде оплаты труда.

Группа 4 «Прибыль до изъятия платы за использование заемного и привлеченного капитала»: рентабельность продаж, реализованной продукции, товаров, работ, услуг; точка безубыточности по видам продукции.

Группа 5 «Налоговая нагрузка»: налоговая нагрузка по уплате обязательств в бюджет, ФСЗН; совокупная налоговая нагрузка.

Группа 7 «Чистые операционные денежные потоки»: дефицит и профицит бюджета; чистые дисконтированные денежные потоки.

Группа 8 «Уровень и структура заимствований и привлечения капитала»: коэффициенты обеспеченности обязательств имуществом, просроченных обязательств, текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами; финансовые обязательства относительно активов; задолженность по кредитам и займам; кредиторская задолженность; судебные обязательства; просроченные обязательства; обязательства, исполненные с нарушениями договорных отношений.

Группа 9 «Стоимость заемного и привлеченного капитала»: чистая стоимость активов; оплата за заемный и привлеченный капитал; совокупный процент оплаты по заемному и привлеченному капиталу.

Группа 10 «Амортизация и переоценка активов и обязательств»: капитализация затрат в бизнес; амортизационные отчисления по производственным и непроизводственным основным средствам и нематериальным активам; восстановительная стоимость основных средств и нематериальных активов.

Группа 11 «Корпоративное изъятие капитала и капитализация»: уровень инвестиций относительно стоимости имеющихся активов и нормы для осуществления бизнеса; размер выплаченных дивидендов на единицу капитала; рентабельность капитала.

Основу финансового обеспечения эффективно работающего субъекта хозяйствования составляют собственные источники, формируемые через выручку от реализации. Ее своевременное поступление в нужном объеме оптимизирует структуру оборотного капитала, увеличивает прибыль и обеспечивает выполнение обязательств по расчетам и уплате налогов. В сельском хозяйстве, особенно в Витебской, Гомельской и Могилевской областях, возмещение авансированного капитала затруднено из-за длительного воспроизводственного цикла.

Недостаток собственных средств традиционно покрывается за счет заемного капитала. Его привлечение экономически оправдано, если обеспечивает рост доходов, достаточный для погашения процентов, основного долга и получения запланированной прибыли, что возможно лишь при высокой рентабельности текущей деятельности.

Основными потребителями информации о финансово-экономическом состоянии являются:

1) собственники, инвесторы – прибыльность, рост капитализации;

2) топ-менеджмент – потенциал развития, риски и резервы роста;

3) финансовые институты – возможность финансировать деятельность и риски возврата долга;

4) партнеры-владельцы долговых обязательств (кредиторы) – возможность возврата долга и дальнейшего сотрудничества;

5) партнеры-покупатели – возможность выполнения обязательств по поставке товаров.

Полученные результаты по финансово успешным субъектам были экстраполированы и сопоставлены с основными показателями, контролируемыми в сельскохозяйственной организации Могилевской области (далее – субъект 1), находящейся в стадии финансового оздоровления и в доверительном управлении. Выявлено, что существующая модель управления оказалась неэффективной: недостаточная информация для оценки бюджетирования, отсутствие адаптивных управленческих решений и нарушение финансовой дисциплины привели к недополучению дохода и росту долговых обязательств. Основные причины кризиса – дефицит высоколиквидных активов и чрезмерная долговая нагрузка: краткосрочные обязательства превышают стоимость активов в 2 раза, а годовую выручку – почти в 5 раз. Доходность производства в 2023 г. составила 1 022 руб/га (с НДС), что значительно ниже минимально необходимого уровня.

Ключевое условие восстановления – наращивание собственных источников самофинансирования через выручку от реализации. Ее своевременное и достаточное поступление позволит получить прибыль, оптимизировать оборотный капитал и выполнить обязательства. Расчетный минимум годовой выручки для обеспечения прибыльной работы субъекта 1 – 30 млн руб. Внедрение полноценной системы бюджетирования с участием всех центров ответственности и увязкой с мотивацией персонала является необходимым условием выхода из кризиса и устойчивого развития.

Анализ обеспеченности основными производственными ресурсами для получения дохода позволил определить следующие особенности и недостатки:

– плодородие земель – 25,6 балло-гектара, что ниже среднего по области – 27,7 и по республике – 29,0. Данный уровень плодородия позволяет получать высокие урожаи товарной продукции и кормов, но требуются дополнительные затраты на мероприятия по поддержанию плодородия: внесение органики, микроэлементов, минеральных удобрений. Для этого необходима соответствующая техника и возможность заморозки части финансовых ресурсов (авансирования в данные мероприятия) на 1–2 года. Следует отметить, что субъект 1 не обладает финансовыми резервами для полного проведения данных мероприятий;

– обеспеченность основными фондами – 9,8 тыс. руб/га (выше среднего по стране). В то же время отмечается низкий уровень наличия тракторов, машин, агрегатов

и другой сельскохозяйственной техники. Так, обеспеченность ими по состоянию на 01.06.2024 г. составляет 54 %, ожидается на конец года 68 % при условии поставки по заключенным договорам. При этом общее количество недостающей техники по итогам технологической инвентаризации процессов – 63 ед. на общую стоимость 11,8 млн руб.;

– при присоединении к субъекту 1 других хозяйств района судебными исполнителями проводилось изъятие техники, ее продажа и списание не подлежащей восстановлению. Это является еще одним подтверждением недостатка техники при сохранившихся площадях сельскохозяйственных земель и росте поголовья;

– для компенсации дефицита техники и рабочей силы привлекаются услуги сторонних организаций, что увеличивает затраты на 10–15 % (2–3 млн руб/год) по сравнению с собственным производством.

Таким образом, субъект 1 имеет пригодные сельскохозяйственные земли и высокий уровень обеспеченности основными производственными зданиями и сооружениями, но низкую обеспеченность техникой, а также существенный недостаток финансовых резервов. Высокая долговая нагрузка не позволяет привлечь заемные средства для приобретения техники, обеспечения финансирования текущей деятельности и выполнения культурно-технических работ по поддержанию и повышению плодородия земель. Это не позволяет привлечь дополнительных работников для обеспечения в должном объеме всех технологических (регламентных) процессов, чтобы повысить валовое производство и уровень доходов.

Для успешного осуществления проектов по внедрению системы бюджетирования в сельскохозяйственное производство отсутствует достаточный опыт использования подобного подхода, а также отработанные методологии ее применения в отечественном аграрном секторе. Это обуславливает необходимость разработки отраслевых рекомендаций по формированию системы бюджетирования, которая в первую очередь будет ориентирована на решение задач финансовой устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственной организации. При этом основой унифицированных моделей бюджетирования выступают теоретико-методологические принципы, учитывающие масштаб, многоотраслевой характер и специализацию производства.

Работа специалистов при бюджетном подходе организована в соответствии с движением информации по целевым финансовым показателям. Согласно современным требованиям бизнеса эффективная система менеджмента должна обеспечивать оперативный сбор всей необходимой информации, что позволяет обосновывать правильные управленческие решения. Сельскохозяйственное производство предполагает быстрое принятие решений, в том числе перестроение системы управления при изменении природно-климатических, организационно-экономических и административных условий, влияющих на осуществления предпринимательской деятельности. Внедряя бюджетирование, необходимо, чтобы механизмы перехода в максимально короткие сроки обеспечивали получение финансового

результата, поэтому все этапы бюджетирования и учет информации по показателям должны осуществляться по четырем стадиям: прогноз, планирование, корректировка и контроль исполнения. Представленные показатели в зависимости от методов бюджетирования рассчитываются и контролируются в абсолютном и относительном выражении по центрам ответственности. В ходе исследований определены центры ответственности по видам деятельности и сформированы модели движения товарной продукции для построения системы бюджетирования (рис. 2.4.2, 2.4.3).

В рамках ранее выделенных целевых финансовых показателей проведена апробация результатов с обоснованием моделей движения активов и капитала в условиях прохождения финансового оздоровления и внедрения системы бюджетирования в субъект 1. Предлагается до момента завершения действия договора доверительного управления использовать модель инвестирования и реформирования финансово-производственной деятельности для обеспечения условий выполнения обязательств по финансовому оздоровлению согласно Указу № 399 и реализации производственного и коммерческого потенциала организации.

Модель предлагается реализовывать в три этапа.

Этап. Снижение уровня долговых обязательств субъекта 1 и повышение кредитного рейтинга:

Первый шаг. Инвентаризация обязательств и организация претензионной работы для сокращения суммы задолженности, взысканий по исполнительным документам и судебных издержек. Предусматривается подача заявлений в судебные органы, заключение договоров новации и отсрочки платежей.

Справочно. Многие судебные приказы вынесены без права обжалования отзыва должником. Однако при наличии оснований возможно восстановление сроков и отмена приказов (ст. 138, 224, 226 Хозяйственно-процессуального кодекса Республики Беларусь, постановление пленума Высшего хозяйственного суда Республики Беларусь от 27 мая 2011 г. № 9 «О некоторых вопросах приказного производства», ст. 300, 372 Гражданского кодекса Республики Беларусь). Кроме того, задолженность может быть списана в случае прекращения деятельности контрагентов.

Второй шаг. Определение объема обязательств для акционирования и проведение переговоров с кредиторами.

Третий шаг. Проведение дополнительной эмиссии акций и конвертация обязательств.

Четвертый шаг. Определение потенциальных объектов основных средств (современные здания, сооружения и дорогостоящая техника) для рыночной переоценки. Как показывает практика, индексный способ переоценки формирует гораздо меньшую восстановительную и реальную стоимость долгосрочных активов, что снижает их балансовую стоимость.

Пятый шаг. Проведение рыночной переоценки выбранных объектов. Данный шаг позволит повысить балансовую стоимость долгосрочных активов (основные средства) и собственный (добавочный) капитал, что приведет к улучшению структуры баланса.

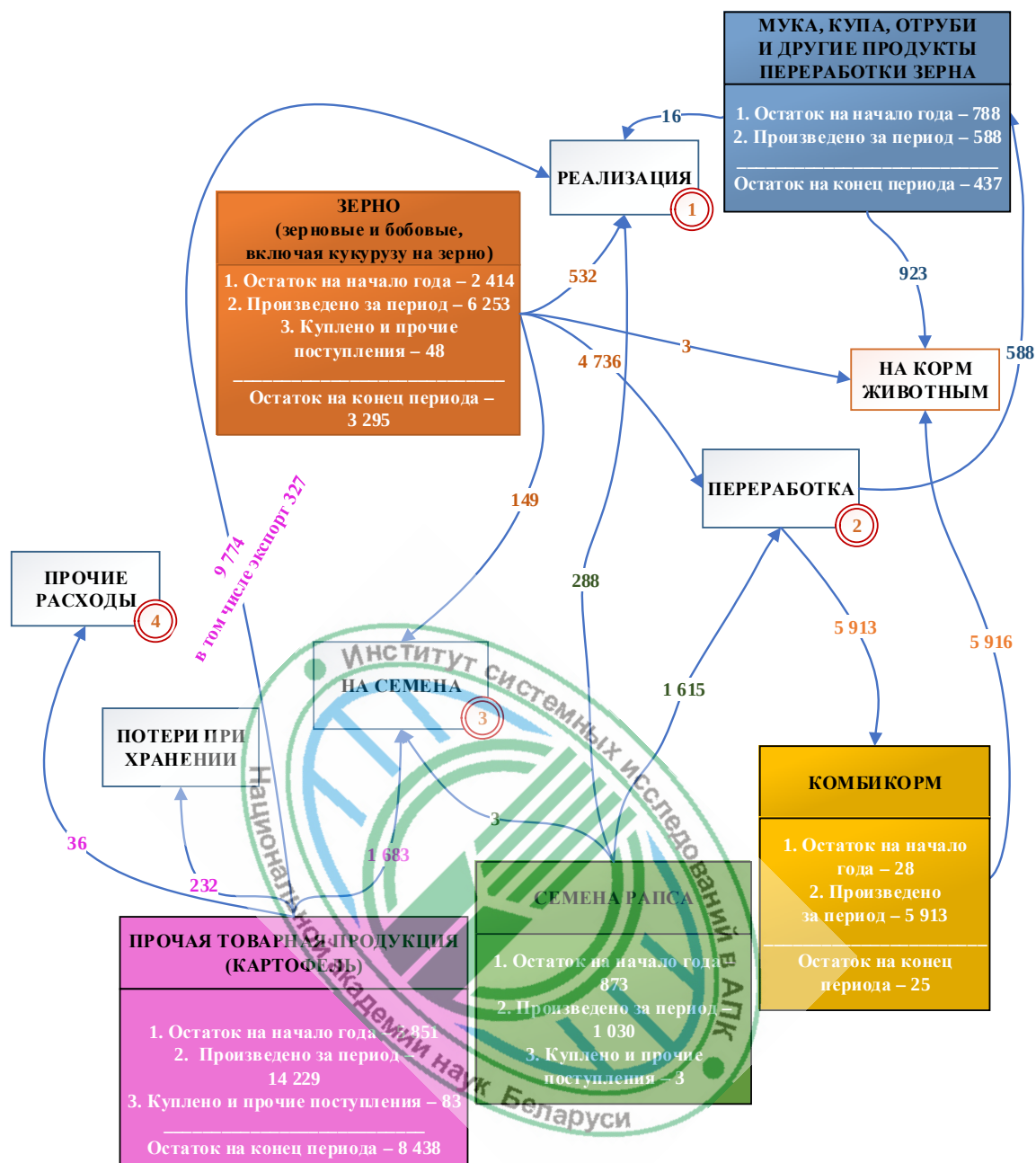


Рис. 2.4.2. Пример 1 «Модель движения товарной продукции растениеводства в натуральных единицах (т) для построения системы бюджетирования»

Шестой шаг. Соединение всех предложений в единую модель и формирование «положительного» кредитного рейтинга.

II этап. Формирование инвестиционного портфеля и увеличение обеспеченности основными производственными фондами:

Первый шаг. Разработка стратегии развития и реализации инвестиционного плана. Предварительно следует разработать детальную стратегию развития, которая будет включать: оценку производственного и коммерческого потенциала; инвентаризацию технологических и бизнес-процессов; производственный, финансовый и инвестиционный план; определение резервов роста, предложения для выполнения намеченных целей и задач и т. п.

Второй шаг. Заключение инвестиционного договора.

Третий шаг. Инвестирование.

Четвертый шаг. Заключение договора гарантирования.

Пятый шаг. Открытие кредитной линии.

Шестой шаг. Передача части акций в собственность.

Седьмой шаг. Инвестирование в приостановленный вид деятельности организации.

III этап. Реализация производственной стратегии:

Первый шаг. Повышение урожайности трав и кукурузы, а также улучшение технологий заготовки кормов для обеспечения среднегодового удоя коров более 4 500 кг/гол.:

постепенное перезалужение по 300–500 га/год клевером, люцерной и фестулолиумом для получения 3–4 укосов (250–400 ц/га зеленой массы);

формирование автономного механизированного отряда для заготовки до 30 % сенажа на зимний период для кормления животных;

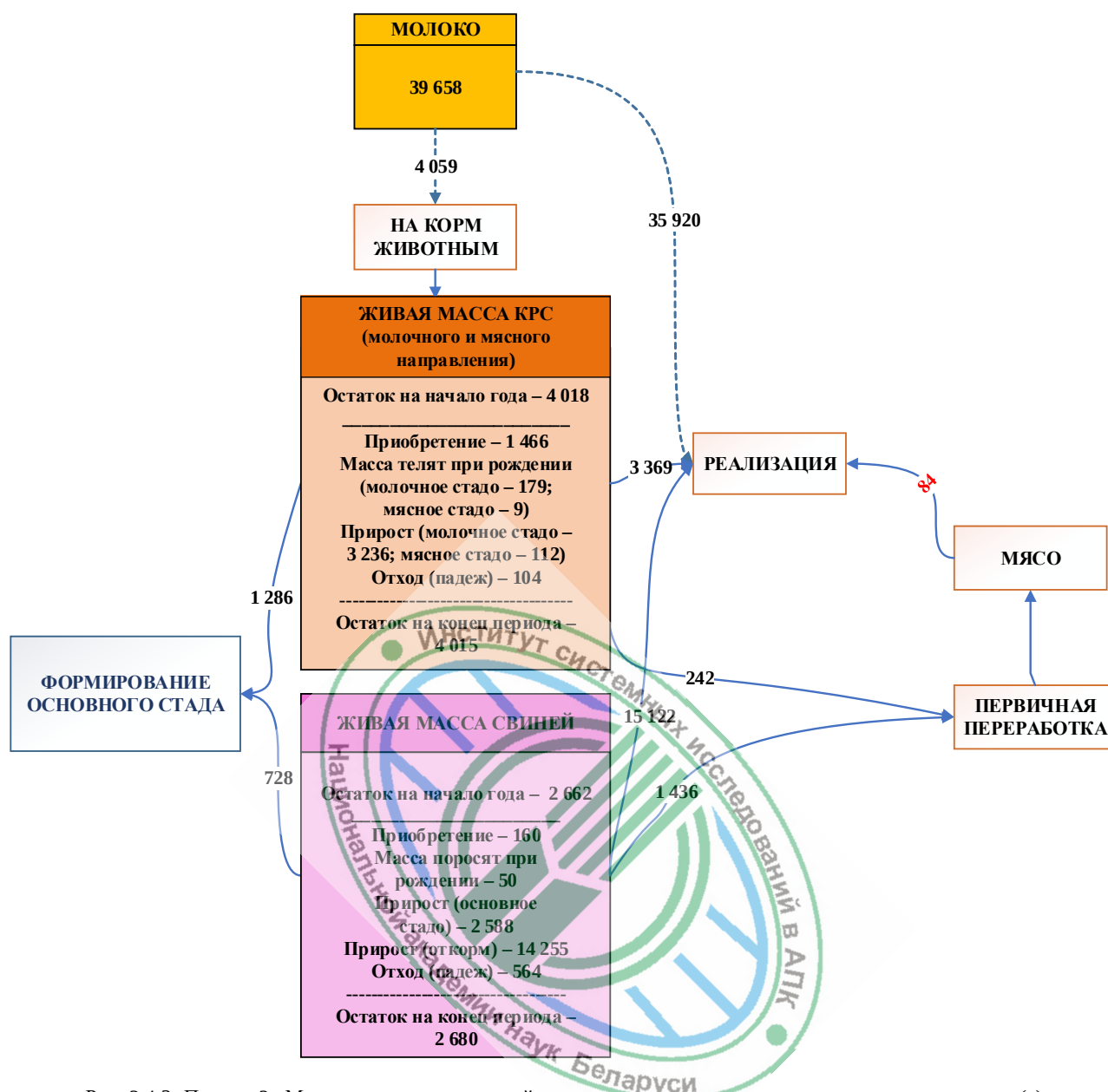


Рис. 2.4.3. Пример 2 «Модель движения товарной продукции животноводства в натуральных единицах (т) для построения системы бюджетирования»

повышение урожайности и питательности кукурузы на силос за счет оптимизации удобрений и технологий возделывания.

Второй шаг. Обеспечение роста урожайности зерновых и зернобобовых культур за счет оптимизации технологических процессов: внесения в должном объеме органики и доломитовой муки; внесения оптимальных доз минеральных удобрений при посеве и подкормке; контроля за сроками внесения подкормки и обработки посевов; внедрения интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур на всей площади сева; проведения сортообновления семян; соблюдения других технологических регламентов возделывания сельскохозяйственных культур.

Третий шаг. Увеличение валового производства молока за счет: роста урожайности трав и кукурузы, улучшения технологий заготовки кормов; укрепление технологической дисциплины и формирование устойчивого процесса производства.

Четвертый шаг. Выведение на производственную мощность работы производственных участков приостановленного вида деятельности.

Для обеспечения своевременного, полного и юридически обоснованного исполнения финансовых обязательств организации, а также в целях минимизации рисков, связанных с нарушениями договорных условий и налогового законодательства, разработана модель мониторинга движения финансовых обязательств при заключении договора купли-продажи (рис. 2.4.4). Она представляет замкнутый циклический процесс контроля по ключевым этапам, что обеспечивает прозрачность и минимизацию рисков в отношениях между кредитором и должником.

Использование данной модели позволяет: повысить прозрачность и предсказуемость денежных потоков, минимизировать риски и предотвратить финансовые потери, стимулировать добросовестное исполнение договорных обязательств и получение в срок потенциального

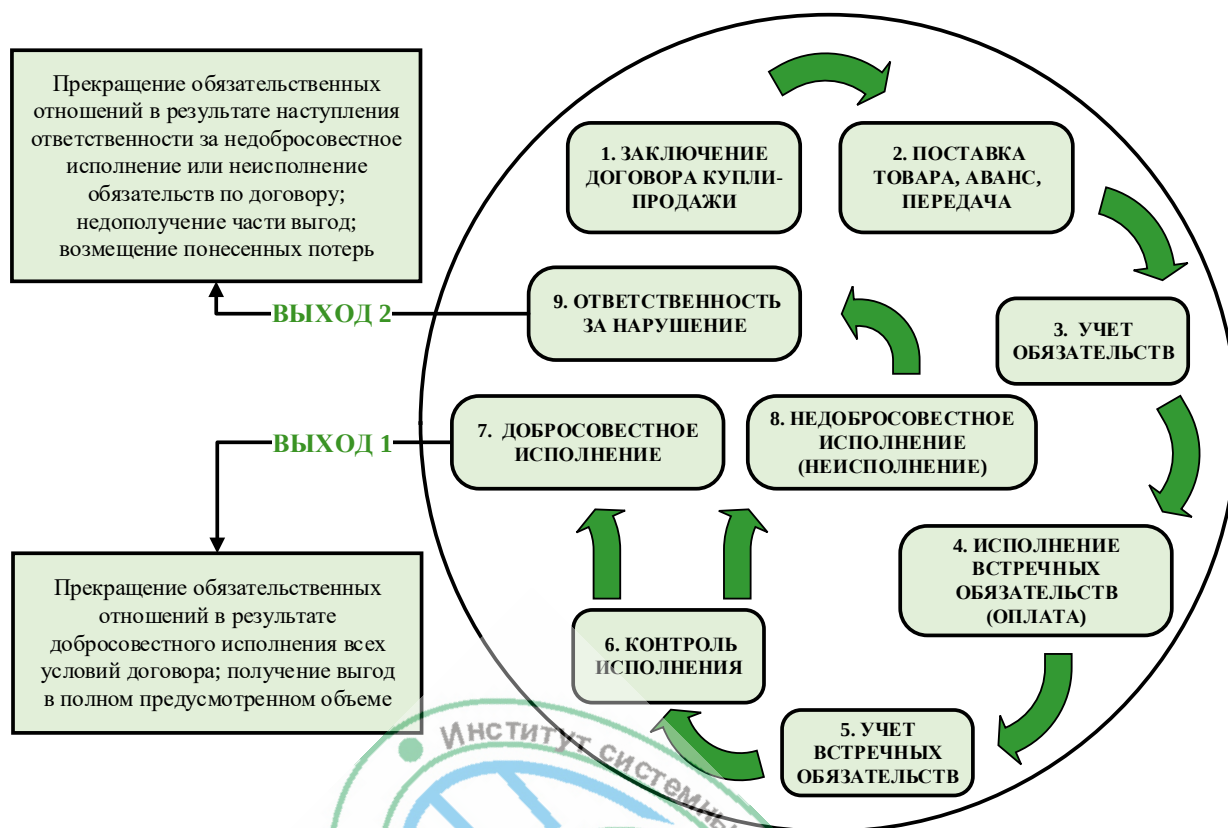


Рис. 2.44. Модель мониторинга движения финансовых обязательств

дохода, повысить эффективность управления ответственностью и соблюдение законодательства.

Таким образом, предложенная модель мониторинга движения финансовых обязательств не просто формализует процесс, но и создает систему, направленную на максимизацию финансовой выгоды и дохода путем обеспечения дисциплины, прозрачности, минимизации рисков и эффективного управления отношениями с контрагентами.

На основании предложенной системы основных целевых показателей разработана методика определения резервов для инвестирования в низкоэффективные сельскохозяйственные организации в рамках системы совместного бюджетирования. Определение возможностей субъекта выступать инвестором (потенциальным новым собственником) низкоэффективной сельскохозяйственной организации сводится к установлению экономического резерва (потенциал) и сопоставлению его с целевыми объемами финансирования. Для этих целей предлагается воспользоваться методикой оценки по следующим этапам: расчет по каждому инвестору ключевых резервных показателей и их балльной оценки (табл. 2.4.7); отбор потенциальных инвесторов в соответствии с балльной оценкой; определение абсолютных величин резервов у инвестора по их видам; определение целевых объемов финансирования низкоэффективной сельскохозяйственной организации (основные и оборотные фонды); сопоставление резервов инвестора и целевых объемов финансирования с последующим поиском инвестора для конкретной сельскохозяйственной организации.

Заключение

В ходе проведенных исследований получены следующие научные результаты:

1. Предложен авторский подход к определению и использованию категорий «бюджет», «бюджетирование», основанных на функциональных особенностях, общих подходах и признаках идентификации, что позволит сформировать теоретическую базу для выполнения практических задач в агропромышленном комплексе при решении вопросов финансирования и использования ресурсов.

2. Проведен сравнительный анализ платежеспособности и риска наступления банкротства сельскохозяйственных организаций в соответствии с методиками, определенными законодательством, вследствие чего выявлена неоднородность нормативных инструкций, которая свидетельствует о необходимости совершенствования и унификации подходов к оценке финансового состояния, платежеспособности и результативности сельскохозяйственного производства. В ответ на потребность в комплексном и объективном инструменте анализа состояния сельскохозяйственных организаций предложен алгоритм оценки уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации, который формирует интегральный подход, объединяющий экономико-финансовые, кадровые (трудовые) и производственные показатели, что позволяет точнее оценить реальное положение организации и ее способность к устойчивому развитию. Благодаря введению экспертной шкалы и сравнительному анализу с предыдущими периодами алгоритм дает возможность не только

Таблица 2.4.7. Показатели определения резервов инвестора

Показатели	Расчет показателя	Нормативно-целевое значение	Характеристика значения относительно наличия резерва (присваиваемые баллы)
Резерв высоколиквидных активов (возможность финансировать срочные операции: до месяца)			
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\text{Кабсл} = (\text{КФВ} + \text{ДС}) / \text{КО},$ где КФВ – краткосрочные финансовые вложения (стр. 260 бухгалтерского баланса); ДС – денежные средства и их эквиваленты (стр. 270 бухгалтерского баланса). Так как поступление денежных средств по дням неравномерно, целесообразно для расчета использовать данные бухгалтерского учета по среднемесячным остаткам за год или среднеедневное поступление (стр. 020 отчета о движении Д / количество банковских дней); КО – краткосрочные обязательства (стр. 690 бухгалтерского баланса)	$\geq 0,2$	Очень высокий резерв – $\geq 0,50$ (10 баллов); высокий резерв – $[0,25; 0,50]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,16; 0,25]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,05; 0,16]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,05$ (0 баллов)
Коэффициент быстрой ликвидности	$\text{Кбл} = (\text{КФВ} + \text{ДС} + \text{КДЗ}) / \text{КО},$ где КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 250 бухгалтерского баланса)	$\geq 0,8$	Очень высокий резерв – $\geq 1,2$ (10 баллов); высокий резерв – $[1,0; 1,2]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,64; 1,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,5; 0,64]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,5$ (0 баллов)
Резерв собственных активов (возможность финансировать текущую деятельность: 1–2 месяца)			
Коэффициент капитализации (левериджа)	$\text{Кк} = (\text{КО} + \text{ДО}) / \text{СК},$ где ДО – долгосрочные обязательства (стр. 590 бухгалтерского баланса); СК – собственный капитал (стр. 490 бухгалтерского баланса)	$\leq 1,0$	Очень высокий резерв – $< 0,3$ (10 баллов); высокий резерв – $[0,3; 0,5]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,8; 1,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,8; 1,2]$ (2 балла); критическое значение – $> 1,2$ (0 баллов)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\text{Кос} = (\text{СК} + \text{ДО} + \text{ДА}) / \text{КА},$ где ДА – долгосрочные активы (стр. 190 бухгалтерского баланса); КА – краткосрочные активы (стр. 290 бухгалтерского баланса)	$\geq 0,20$	Очень высокий резерв – $\geq 0,50$ (10 баллов); высокий резерв – $[0,20; 0,50]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,16; 0,20]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,05; 0,16]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,05$ (0 баллов)
Резерв собственного капитала (возможность инвестировать в основные средства)			
Рентабельность совокупного капитала (активов), %	$\text{Рк} = \text{ЧП} / \text{ИБ} \times 100 \%,$ где ЧП – чистая прибыль (стр. 210 отчета о прибыли и убытках); ИБ – итог баланса (стр. 700 (300) бухгалтерского баланса)	$> 1,0$	Очень высокий резерв – $> 9,0$ (10 баллов); высокий резерв – $(5,0; 9,0]$ (7 баллов); средний резерв – $(0,8; 5,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $(0,0; 0,8]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,0$ (0 баллов)
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA	$\text{КП}_{\text{EBITDA}} = \text{ПО} / \text{EBITDA},$ где ПО – обязательства организации по кредитам и займам, а также по лизинговым платежам (сумма значений строк 510, 520, 610, 620, 636 бухгалтерского баланса); EBITDA – сумма прибыли до налогообложения, начисления процентов (сумма значений строк 131, 132 и 150 за вычетом значения строк 102, 103 и 121 отчета о прибылях и убытках) и амортизации (отражена в составе показателей строк 020, 040, 050, 080, 112 отчета о прибылях и убытках)	$< 2,0$	Очень высокий резерв – $(0,0; 1,5]$ (10 баллов); высокий резерв – $(1,5; 2,0]$ (7 баллов); средний резерв – $(2,0; 3,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $(3,0; 5,0]$ (2 балла); критическое значение – $> 5,0$ или $< 0,0$ (0 баллов)
Коэффициент обеспеченности обязательств активами	$\text{КиБ} = (\text{КО} + \text{ДО}) / \text{ИБ}$	$\leq 0,85$	Очень высокий резерв – $\leq 0,3$ (10 баллов); высокий резерв – $(0,3; 0,5]$ (7 баллов); средний резерв – $(1,06; 0,85]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $(0,85; 1,06]$ (2 балла); критическое значение – $> 1,0$ (0 баллов)
Резерв чистых активов и структуры баланса (возможность привлечения заемных средств)			
Наиболее ликвидные активы	$\text{А1} = \text{КФВ} + \text{ДС}$	$\text{А1} \geq \text{П1};$ $\text{А2} \geq \text{П2};$ $\text{А3} \geq \text{П3}$	Очень высокий резерв – $\text{А} \times 2,0 > \text{П}$ (10 баллов); высокий резерв – $\text{А} \times 1,5 > \text{П} \leq \text{А} \times 2,0$ (7 баллов); средний резерв – $\text{А} \times 1,0 > \text{П} \leq \text{А} \times 1,5$ (5 баллов); отсутствует резерв – $\text{А} \times 0,8 > \text{П} \leq \text{А} \times 1,0$ (2 балла); критическое значение – $\text{А} \times 0,8 \leq \text{П}$ (0 баллов)
Быстро реализуемые активы	$\text{А2} = \text{КДЗ} + \text{ДФВ},$ где ДФВ – долгосрочные финансовые вложения (стр. 150 бухгалтерского баланса)		
Медленно реализуемые активы	$\text{А3} = \text{З} + \text{ОС} + \text{НА},$ где З – запасы (стр. 210 бухгалтерского баланса); ОС – основные средства (стр. 110 бухгалтерского баланса); НА – нематериальные активы (стр. 120 бухгалтерского баланса)		

Показатели	Расчет показателя	Нормативно-целевое значение	Характеристика значения относительно наличия резерва (присваиваемые баллы)
Наиболее срочные обязательства	$P1 = KK3 + ПК0 + ПНО$, где $KK3$ – краткосрочная кредиторская задолженность (стр. 630 бухгалтерского баланса); $ПК0$ – прочие краткосрочные обязательства (стр. 670 бухгалтерского баланса); $ПНО$ – прочие непогашенные в срок обязательства (просроченные платежи согласно постановлению суда)	$A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$	Очень высокий резерв – $A \times 2,0 > P$ (10 баллов); высокий резерв – $A \times 1,5 > P \leq A \times 2,0$ (7 баллов); средний резерв – $A \times 1,0 > P \leq A \times 1,5$ (5 баллов); отсутствует резерв – $A \times 0,8 > P \leq A \times 1,0$ (2 балла); критическое значение – $A \times 0,8 \leq P$ (0 баллов)
Краткосрочные пассивы	$P2 = KK3 + K_{кз}$, где $K_{кз}$ – краткосрочные кредиты и займы (стр. 610 бухгалтерского баланса)		
Долгосрочные пассивы	$P3 = D_{кз} + ПДО$, где $D_{кз}$ – долгосрочные кредиты и займы (стр. 510 бухгалтерского баланса); $ПДО$ – прочие долгосрочные обязательства (стр. 560 бухгалтерского баланса)		
Трудно реализуемые активы	$A4 = ДА$, где $ДА$ – долгосрочные активы (стр. 190 бухгалтерского баланса)	$A4 < P4$	Очень высокий резерв – $A \times 2,0 \leq P$ (10 баллов); высокий резерв – $A \times 1,5 \leq P > A \times 2,0$ (7 баллов); средний резерв – $A \times 1,0 \leq P > A \times 1,5$ (5 баллов); высокий риск – $A \times 0,8 \leq P > A \times 1,0$ (2 балла); критический риск – $A \times 0,8 > P$ (0 баллов)
Постоянные пассивы	$P4 = СК + ДБП + ОО$, где $ДБП$ – доходы будущих периодов (стр. 650 бухгалтерского баланса); $ОО$ – оценочные обязательства		

фиксировать текущее состояние, но и выявлять проблемные зоны, прогнозировать развитие и принимать обоснованные управленческие решения.

3. В результате обобщения и установления взаимосвязи нормативов и критериев разработана система основных целевых показателей для модели бюджетирования сельскохозяйственного производства, контроль которых является первостепенной задачей менеджмента. Система включает в себя следующие группы показателей: баланс ресурсов (активов) и капитала, объемы производства и продаж, затраты по текущей деятельности, прибыль до изъятия платы за использование заемного и привлеченного капитала, налоговая нагрузка, чистые операционные денежные потоки, уровень и структура заимствований и привлечения капитала, стоимость заемного и привлеченного капитала, амортизация и переоценка активов и обязательств, корпоративное изъятие капитала и капитализация. В дополнение к целевым показателям для установления уровня доходности и ликвидности по моделям бюджетирования сельскохозяйственного производства относительно риска наступления кризисной ситуации (критерии – очень низкий, низкий, средний, высокий, критический) обоснованы целевые финансовые нормативные значения.

Список использованных источников

1. Шауро, А. Ю. Сущность экономической категории «бюджетирование» / А. Ю. Шауро // Инновационное развитие АПК Сибири и сельских территорий : материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 70-летию СибНИИЭСХ СФНЦА РАН (Новосибирск, 19–20 июня 2025 г.) / СФНЦА РАН ; под науч. ред. Л. В. Тю,

К. С. Голохваста, Е. В. Рудого, Д. В. Шаповалова. – Новосибирск, 2025. – С. 144–147.

2. Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 сент. 2011 г. № 102 : в ред. от 22 дек. 2018 г. № 74 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=w21224697> (дата обращения: 20.05.2025).

3. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь и М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 дек. 2011 г. № 140/260 : в ред. от 4 окт. 2017 г. № 33/23 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.04.2025).

4. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 13 дек. 2022 г. № 227-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200227> (дата обращения: 20.04.2025).

5. Об оценке степени риска наступления банкротства : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь и М-ва финансов Респ. Беларусь от 7 авг. 2023 г. № 16/46 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22340308> (дата обращения: 20.04.2025).

6. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 2 окт. 2018 г. № 399 : в ред. от 18 апр. 2024 г. № 159 // Национальный правовой Интернет-портал Республики

Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31800399> (дата обращения: 20.04.2025).

7. О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса : Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 : в ред. от 9 июля 2020 г. № 262 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.04.2025).

8. Об утверждении Методических рекомендаций : приказ М-ва финансов Респ. Беларусь от 14 окт. 2021 г. № 351 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.04.2025).

9. Кондратенко, С. Направления совершенствования механизма государственного регулирования агропромышленного производства в Республике Беларусь в современных условиях / С. Кондратенко, Н. Котковец // Аграрная экономика. – 2024. – № 3. – С. 3–22.

10. Развитие сельских территорий Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы / Н. В. Киреенко,

Н. С. Яковчик, Н. Н. Романюк [и др.]. – Мн. : БГАТУ, 2022. – 260 с.

11. Гусаков, Е. Особенности развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК / Е. Гусаков // Аграрная экономика. – 2021. – № 6. – С. 35–51.

12. Такун, А. Институциональные основы современного механизма цифровизации управления АПК / А. Такун, О. Горбатовская // Аграрная экономика. – 2024. – № 10. – С. 3–15.

13. Карпович, Н. Действенные меры и инструменты поддержки экспорта отечественных агропродовольственных товаров в контексте международных требований / Н. Карпович, Е. Макуценя // Аграрная экономика. – 2024. – № 5. – С. 69–84.

14. Редько, В. Н. Проблемы и перспективы устойчивого развития АПК Республики Беларусь / В. Н. Редько, Д. В. Редько // Проблемы экономики. – 2008. – № 2. – С. 172–183.

