

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.С. Ферова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СХП  
«ДАРЫ МАЛИНОВКИ»)

38.04.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления)

38.04.02.13 «Финансовый менеджмент»  
код и наименование магистерской программы

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата

к.э.н.доцент  
должность, ученая степень

О.Ю. Дягель  
инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.С. Шатунова  
инициалы, фамилия

Рецензент \_\_\_\_\_  
подпись, дата

к.э.н.доцент.  
должность, ученая степень

Н.Н. Шестакова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретико-аналитические аспекты построения системы бюджетирования в сельскохозяйственных предприятиях .....	8
1.1 Бюджет и система бюджетирования: основные характеристики и функции	8
1.2 Сельское хозяйство РФ и Красноярского края: оценка состояния и проблемы развития.....	17
1.3 Особенности и проблемы внедрения системы бюджетирования в сельском хозяйстве .....	34
2 Методические подходы к построению системы бюджетирования в сельском хозяйстве .....	42
2.1 Модели и методики построения системы бюджетирования .....	42
2.2 Выбор и адаптация методики построения бюджетирования для сельскохозяйственных организаций в области растениеводства .....	49
2.3 Модель системы бюджетов сельскохозяйственных предприятий в области растениеводства.....	56
3 Описание организации и построение системы бюджетирования в ООО «СХП «Дары Малиновки» .....	64
3.1 Краткая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «СХП «Дары Малиновки».....	64
3.2 Применение методики построения системы бюджетирования в ООО «СХП «Дары Малиновки» .....	83
3.3 Оценка эффективности разработанной системы бюджетирования.....	102
Заключение .....	115
Список использованных источников .....	119
Приложения А-Н .....	128

## ВВЕДЕНИЕ

Предприятия сельскохозяйственной отрасли играют важную роль в формировании реального сектора экономики, но несмотря на это, чаще всего, они являются недостаточно эффективными. Для достижения цели улучшения результатов деятельности и/или поддержки текущего состояния организации, выполнения задачи по наиболее эффективному использованию имеющихся ресурсов, а также для достижения одной из основных целей бизнеса - максимизация прибыли - необходимо применять различные инструменты управления, одним из которых является система бюджетирования.

Бюджетирование - управленческая технология, которая позволяет эффективно управлять, распределять и контролировать все финансовые процессы в деятельности организации. Внедрение в организацию бюджетирования позволяет улучшить планирование и задействовать все резервы для повышения эффективности деятельности организации. Для сельскохозяйственных предприятий бюджетирование играет важную роль, что определено высокой степенью зависимости решения вопросов прогнозирования и принятия управленческих решений от сезонности их деятельности.

В целом данная тема является не новой, и бюджетирование, как процесс, зародилось достаточно давно. Даная проблематика была рассмотрена во многих научных трудах. Среди авторов, которые занимались рассмотрением проблем бюджетного управления в компаниях, можно выделить работы А.Апчёрча [4], Г. Минцберга [85], Д. Хана [69], Х. Хунгенберга [69], К.Шима [80].

В развитие и становление бюджетирования весомый вклад внесли работы таких зарубежных авторов как Э.А. Аткинсон [5], Ч.Хорнгрен [71], Дж. Фостер [71], Р.Д. Банкер [5], С.Р. Каплан [5], Дж. Шим [80], Ш. Датар [71], Дж. Г Сигел [80] и др.

В трудах этих авторов рассматриваются основы бюджетирования, формируются основные его концептуальные и теоретические положения, рассматриваются формы составления бюджетов.

Интерес к бюджетированию у российских экономистов появился с выпуском переводных изданий зарубежных авторов. Позже о сути бюджетирования было изложено в пособиях по корпоративным финансам и управленческому учету таких известных авторов как: И.Т. Балабанова [7], М.В. Романовский [56], И.А. Бланк [10], М.А. Вахрушина [16], В.В. Бочаров [13], В.В. Ковалева [39], А.Д. Шеремет [79] и др.

В научных кругах у российских экономистов исследованию экономического содержания, а также целевого назначения бюджетирования и вопросов его внедрения на предприятиях посвящены работы Э.С. Алпатовой [1], Д.Исаева [31], К.В.Щиборща [82] Е.Н. Выборовой [19], А.П. Дугельного [27], В.Е. Хруцкого [75], Т.Г. Рыжанкиной [58] и др.

Несмотря на большое количество трудов, посвященных бюджетированию, его особенностям, методическим вариантам построения, при всей научной ценности и практической значимости результатов исследований упомянутых авторов, в экономической литературе наблюдается недостаток различных комплексных исследований, посвященных вопросам постановки системы бюджетирования, которые можно было бы применить в деятельности предприятий с учетом их отраслевых особенностей, или результаты ранее проводимых исследований в данной области требуют актуализации.

В частности, последнее относится к работе Л.И. Хоружей [72], которая была опубликована в 2012 г., однако изменившаяся среда функционирования предприятий вызывает необходимость дальнейших научных исследований в направлении построения системы бюджетирования, адаптированной к условиям деятельности сельскохозяйственных предприятий

Вышеизложенное определяет актуальность и практическую значимость темы магистерской диссертации.

Целью работы является разработка системы бюджетирования для сельскохозяйственных предприятий с акцентом на сферу растениеводства на примере конкретного предприятия.

Предметом исследования является система бюджетирования, объектом исследования – методические подходы к ее построению, применение которых возможно на сельскохозяйственных предприятиях в сфере растениеводства и животноводства.

Объект наблюдения - сельскохозяйственное предприятие ООО «СХП «Дары Малиновки».

Для того чтобы достичь поставленную цель необходима постановка и решение следующих задач:

1 Изучение, обобщение и систематизация основных характеристик процесса бюджетирования.

2 Проведение аналитической оценки состояния отрасли для постановки и обоснования общего проблемно-отраслевого поля исследования.

3 Изучение, обобщение и систематизация существующих методических подходов к построению системы бюджетирования и оценка возможности их применения на сельскохозяйственных предприятиях.

4 Изучение, обобщение и систематизация существующих бюджетных моделей, а также оценка возможности их применения на сельскохозяйственных предприятиях.

5 Разработка финансовой структуры анализируемой в работе организации, определение наиболее целесообразных видов и форматов бюджетов.

6 Разработка системы бюджетирования, применимой в сельскохозяйственных предприятиях и оценка ее результативности и эффективности.

7 Апробация предложенной модели в деятельности объекта исследования и доказательство ее эффективности на материалах ООО «СХП Дары Малиновки».

Гипотеза проводимого исследования заключается следующем: применение какой-либо одной из существующих методик для построения системы бюджетирования в сельскохозяйственных предприятиях затруднительно в силу отраслевых особенностей их деятельности, в связи с чем

решение данной задачи возможно на основе компиляции и вариативного сочетания методик традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования.

На защиту выносятся следующие результаты, полученные автором в ходе исследования:

1 Усовершенствован методический подход построения системы бюджетирования на основе использования традиционного бюджетирования с элементами процессно-ориентированного бюджетирования, а именно определение стратегии предприятия и выделение бизнес-процессов сельскохозяйственного предприятия.

2 На основе предложенного подхода разработана модель построения бюджетов, главным отличием которой от ранее известных является: выдвигание бюджета производства на первое место и смещение бюджета продаж ниже (это связано с особенностями сельскохозяйственного производства); включение в состав разрабатываемых бюджетов специфичных бюджета, характерных для сельскохозяйственных предприятий (бюджета использования собственной продукции, бюджета привлечения заемных средств/субсидий, бюджета расходов на ремонт сельскохозяйственной техники). Данный результат определяет научную новизну результатов исследования.

3 В ходе апробации доказана результативность и эффективность предложенной модели на материалах сельскохозяйственного предприятия «Дары Малиновки»: построение системы бюджетов позволит повысить эффективность деятельности предприятия, увеличить рентабельность на 5% по сравнению с предыдущим периодом, восстановить платежеспособность предприятия. При этом ожидаемый эффект превышает вероятные затраты по внедрению системы бюджетирования в управленческую практику деятельности предприятия. Затраты на проект составляют 4,5% от ожидаемого роста чистой прибыли.

Для решения задач исследования были использованы различные общенаучные и теоретические методы, а именно: анализ, синтез, дедукция,

индукция, которые формируют общую методологическую основу исследования и позволяют провести оценку экономического состояния сельскохозяйственных предприятий, выявить проблем и пути их решения, рассмотреть особенности бюджетирования в сельском хозяйстве, классификация позволят изучить теоретическую базу по бюджетированию; моделирование - на основе которой осуществляется построение системы бюджетирования, проводится сравнительная характеристика существующих методик; обобщение, которое позволит изучить имеющийся опыт в изучаемой области знаний; эксперимент, применяемый для проверки разработанной системы бюджетирования на практике; сравнение, позволяющее провести доказательство состоятельности основных положений исследования, выносимых на защиту.

Необходимая информация для исследования была получена из годовых отчетов анализируемого предприятия за 2018-2020 гг., а также из статистических данных, опубликованных на сайте Росстата [67].

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанной системы бюджетирования в деятельности конкретного субъекта хозяйствования, что подтверждается Актом внедрения, полученного от руководства ООО «СХП Дары Малиновки» (№ 1 от 15.06.2021).

Результаты исследования были освещены на научно-практических конференциях:

- XXVI Межрегиональная научно-практическая конференция студентов и аспирантов экономических специальностей «Проблемы современной экономики» (24-26 апреля 2020 г., г. Красноярск);

- XVII Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Перспектив Свободный – 2021» (19-24 апреля 2021 г., г. Красноярск)

Работа содержит 127 страниц текста, 39 таблиц, 18 рисунков, имеет 12 приложений с исходными данными и дополнительным иллюстративным материалом.

# **1 Теоретико-аналитические аспекты построения системы бюджетирования в сельскохозяйственных предприятиях**

## **1.1 Бюджет и система бюджетирования: основные характеристики и функции**

Поставленные задачи исследования определяют необходимость понятийного анализа основных категорий, а также содержательные характеристики предмета исследования.

Бюджетирование находится между стратегий и оперативным управлением и занимает уникальное место в системе управления предприятием.

Изначально термин бюджет использовался в значении «кожаная сумка» и произошел от французского слова «bouget». Данный термин употребляли в Англии с 1870 года в качестве названия документа, заключавшего в себе утвержденный парламентом план доходов и расходов государства» [42].

Долгое время бюджетирование было инструментом для государства и лишь в 50-ые годы XX века в коммерческих организациях стали появляться бюджеты.

Несмотря на то, что бюджетирование как процесс появилось достаточно давно, единого мнения относительно понятия так и не сложилось.

Для того, чтобы в дальнейшем рассматривать построение системы бюджетирования необходимо изучить что в научном мире понимается под понятиями «бюджет» и «бюджетирование».

Для начала рассмотрим какие определения дают различные авторы понятию «бюджет». Для наглядности обобщим определения в таблице 1.

Проанализировав определения, предложенные как российскими, так и зарубежными авторами, были выделены схожие черты. Так, некоторые авторы рассматривают бюджет как план, где рассматриваются только стоимостные показатели и бюджет как финансовый план, где кроме денежных показателей, рассматриваются показатели, имеющие натуральные единицы измерения.



Таблица 1 – Дефиниции понятия «бюджет»

Подходы, положенные в основу определения	Определение «Бюджет»
1 Бюджет = план	1 Ю. Бригхэм, Л. Гапенски - «План, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени [15].»
	2 Д. Шим, Д. Сигел - «Годовой план компании [80].»
2 Бюджет как финансовый план	1 И. А. Бланк - «Оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности [10].»
	2 В. Е. Хруцкий - «Финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий, плановые финансовые сметы, графики расходов, прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ и затраты, необходимые для этого [74].»
	3 А. Д. Шеремет - «Совокупность взаимосвязанных планов, представленных в виде финансовых и/или натуральных показателей, для предприятия в целом или его подразделения на определенных период времени [79].»
	4 В. Б. Ивашкевич - «Количественное и стоимостное выражение планов деятельности и развития, координирующее и конкретизирующее в цифрах проекты руководителей [30].»
	5 Дж. Бримсон - «Количественное выражение плановых показателей предприятия на определенный период. Под количественным выражением плана понимается определенный набор цифр, задающих организации конкретные параметры производственно-хозяйственной деятельности [87].»
6 Е. С. Стоянова - «Количественное воплощение плана, характеризующего доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей [64].»	

Стоит отметить, что термины «бюджет» и «план» нельзя рассматривать как полностью тождественные. Рассмотрим их различия на рисунке 1.

Исходя из данных на рисунке 1 мы видим, что в целом план является более широким понятием, чем бюджет, бюджет – это часть плана предприятия. Проанализировав различные варианты определения «бюджет», можно сделать вывод о том, что в данной работе понятие бюджет будет трактоваться как план, составленный в натуральном и денежном выражении, который определяет потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов.

<b>Характеристика</b>	<b>План</b>	<b>Бюджет</b>
Назначение	Определение целей и способов их достижения	Детализация способов ресурсного обеспечения средство текущего финансового контроля
Объект управления	Производственно-хозяйственная деятельность	Денежные потоки и финансовые результаты
Область охвата бизнеса	Возможно частичная	Сквозная
Стабильность показателей	Фиксированный характер	Скользкий характер
Характер планирования	Единовременное событие	Текущий процесс
Состав показателей	Характеризующие все стороны деятельности предприятия	Характеризующие денежные потоки и фин. результаты
Число вариантов	Один	Несколько
Показатели и ориентиры	Любые в т.ч. не количественные	В основном стоимостные
Детализация	Относительно невысокая	Высокая

Рисунок 1 – Различия между понятиями «план» и «бюджет»

Бюджет предприятия можно рассматривать как инструмент для планирования и согласования сырьевых, трудовых, материальных, инвестиционных и денежных потоков в процессе достижения определенных стратегических, тактических и оперативных целей. Сложность разрабатываемого бюджета и количество необходимых для согласования параметров зависят от сложности структуры самого предприятия.

Бюджеты формируются, корректируются и выполняются в процессе бюджетирования. Однако разные авторы по-разному интерпретируют данный процесс. Поэтому рассмотрим несколько определений бюджетирования, сформулированные различными авторами в таблице 2.

Исходя из имеющихся определений, можно сделать вывод, что чаще всего под бюджетированием авторы понимают процесс планирования.

Таблица 2 – Дефиниции понятия «бюджетирование» отечественными авторами

Автор	Определение «бюджетирование»
Я.В. Бекетов	«Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования [9].»
В.В. Бочаров	«Процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющий планы руководства предприятия и, в первую очередь, производственные, маркетинговые и финансовые планы [13].»
А.Г. Демченко	«Управление бизнесом, основанное на планировании, направленное на достижение целей компании [23].»
В.Б. Ивашкевич	«Часть внутрифирменного планирования, система краткосрочного планирования, корпоративного управления организацией по центрам ответственности с помощью бюджетов, которые позволяют анализировать экономические показатели [30].»
В.П. Савчук	«Процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов [59].»
Е.С. Стоянова	«Составная часть финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов [64].»
Е.Н. Харитоновна	«Система согласованного управления отдельными подразделениями хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса, основная задача которой заключается в повышении эффективности работы предприятия на основании координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников [70].»
В.Е. Хруцкий	«Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами [74].»
Н.Д. Шимширт	«Управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса [81].»
К.В. Щиборщ	«Процесс разработки, управления, использования и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия [82].»

Кроме того, некоторые авторы в понятие бюджетирование вкладывают только финансовые показатели и сужают содержание понятия до бюджетного планирования, другие же опираются на цели компании, маркетинговые, производственные и другие показатели и здесь бюджетирование рассматривается как инструмент управления в организации.

В данной работе под бюджетированием будет пониматься понятие, данное Н.Д. Шимширтом, т.к. оно наиболее полно отражает его суть. В определении делается акцент на то, что бюджетирование – инструмент управления, результаты бюджетов должны помогать в выполнении стратегических целей

компании и составляться должны не только в денежном, но и натуральном выражении, что дает возможность корректировки бюджетов, при изменении стратегической цели компании.

Итак, бюджетирование – «это управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса» [81].

Важно понимать, что существуют различия между понятиями бюджет и бюджетирование. Бюджет – это документ, который содержит количественные показатели, в соответствии с которыми ведется хозяйственная деятельность предприятия. Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности предприятия.

На сегодняшний день бюджетирование является одним из основных инструментов современного руководителя, который позволяет повысить эффективность работы компании.

Объектом бюджетирования является предприятие как единое целое, где бюджетные показатели по разным сегментам деятельности и различным подразделениям устанавливаются, опираясь на критерий максимизации конечных финансовых результатов всего предприятия.

Рассмотрев основные понятия «бюджет» и «бюджетирование», необходимо рассмотреть цели бюджетирования. К целям бюджетирования можно отнести:

- планирование и прогнозирование финансово-хозяйственного состояния предприятия, согласование плановых финансово-экономических показателей;
- мотивация сотрудников через повышение заинтересованности в результатах своего труда и вовлечения большого количества сотрудников в процесс планирования и контроля;
- разработка системы ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, установка системы контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности;

- выявление рисков и определение возможностей по их снижению, повышению гибкости и адаптивности к изменениям [29].

Для всех предприятий важно сохранять на высоком уровне показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности баланса, используя бюджетирование в качестве инструмента, можно влиять на эти показатели.

Значение бюджетирования на предприятии заключается в том, что оно является основой для процесса планирования и принятия управленческих решений, позволяет контролировать достижение целей компании, позволяет оценивать финансовую состоятельность компании, мотивирует сотрудников и укрепляет финансовую дисциплину [20].

Под системой бюджетирования, как важнейшей составляющей системы управленческого учета, понимается совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа деятельности всей компании в целом и отдельных подразделений в частности с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений [26].

Также под системой бюджетирования понимается «совокупность взаимосвязанных бюджетов, технология их составления и консолидации» [74].

В качестве основной идеи системы бюджетирования И.В. Руденко и М.Ю. Барановская понимают «сочетание централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений [57].

Система бюджетирования может в себя включать следующие элементы:

- целевые показатели, которые в количественном и стоимостном выражении будут определять цели на предстоящий бюджетный год;

- контрольные показатели – разрабатываются на основе целевых показателей, позволяют сформировать бюджеты и оценить эффективность работы центров ответственности;

- центры финансовой ответственности, которые дадут основу для построения финансовой структуры;

- ресурсы, которые будут лежать в основе бюджетов;
- бюджетный период;
- структура бюджетов, а именно форматы бюджетов и их взаимосвязь;
- принципы бюджетирования;
- методика формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроля за исполнением бюджета;
- нормативная база бюджетирования в виде положения о системе бюджетирования [2].

Для того чтобы оценить, насколько важно построение системы бюджетирования, а также определить его место в общей системе финансового управления необходимо ознакомиться с функциями бюджетирования.

В России специалисты обычно выделяют от 4-ых до 6-ти функций бюджетирования.

И.Т. Балабановым в своей книге выделяет такие функции как: планирование, координирование, стимулирование и контроль [7].

А.Д. Шеремет к 4ым функциям, выделенным И.Т. Балабановым добавляет еще две не менее важные функции – оценка эффективности работы предприятия и обучение менеджеров [79].

На основе выделяемых функций И.Т. Балабановым и А.Д. Шереметов А.Войко выделил шесть функций бюджетирования: планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период, стимулирование руководителей всех уровней в достижении целей, закрепленных за ними центров ответственности, координация и согласование деятельности различных подразделений предприятия, оценка выполнения плана центрами ответственности и их руководителей, контроль текущей деятельности и обеспечение плановой дисциплины, средство обучения менеджеров [18].

Е.С. Стоянова выделяет пять функций бюджетирования: планирование, ориентация на достижение задач, коммуникация и координация, повышение профессионализма, контроль, не включая стимулирование работников и оценку экономической эффективности принимаемых решений [64].

Данные авторы не ограничиваются выделением только финансовых аспектов, но и подчеркивают существование функциональной зависимости между профессиональными компетенциями менеджеров компании и её финансовыми результатами, что несомненно является достоинство данного подхода.

О.В. Назарова связывает функции бюджетирования с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль [46].

Планирование при этом считается центральным элементом бюджетирования, а особенностью функций бюджетирования является то, что они смежны с функциями других областей управления предприятием, поскольку самостоятельно бюджетирование способно выполнять две функции: планирование и организацию, а мотивацию и контроль бюджетирование может выполнять лишь с помощью информации управленческого учета.

В.Е. Хруцкий и В.В. Гамаюнов выделяют всего лишь две основные функции бюджетирования: прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат), проведение сценарного анализа, т.е. оценки различных вариантов финансового положения предприятия в будущем [75, стр. 33].

Обратимся к трудам зарубежных авторов, по их мнению, а в частности по мнению А.Апчерча, к функциям бюджетирования можно отнести: финансовое планирование, прогнозирование, стимулирование и мотивация управленческого персонала, координация и коммуникация, контроль и анализ, оценка деятельности [4].

Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управления изображена на рисунке 2. Из данного рисунка видно, что функции бюджетирования исходят из функций управления на предприятии.

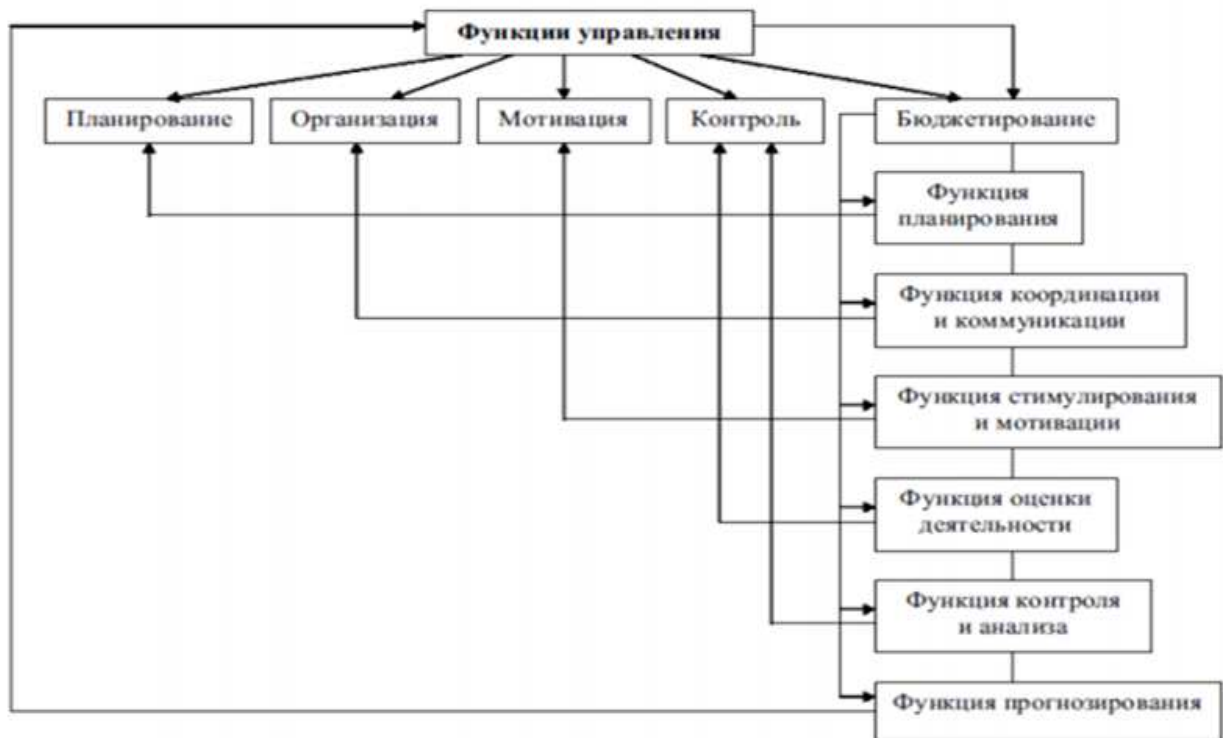


Рисунок 2 – Взаимосвязь функций бюджетирования и управления [1, стр. 30]

Многообразие функций бюджетирования, представленное выше, определяет необходимость их систематизации и выделение наиболее значимых. Для этого в Приложении А обобщим информацию для оценки того, какие функции выделяют ученые-экономисты в своих работах.

Исходя из данных, приведенных функций бюджетирования в приложении А, можно сделать вывод о том, что к наиболее значимым относятся: контроль, планирование, координация и стимулирование.

Дальнейшее исследование, проведенное в работе, предопределяет необходимость анализа и оценки состояния изучаемой отрасли и выделение проблем, присущих ей на современном этапе развития.



## 1.2 Сельское хозяйство РФ и Красноярского края: оценка состояния и проблемы развития

Сельское хозяйство – это одна из древнейших отраслей производства, возникшая около 4 000 лет назад, и которая до сих пор остается одной из значимых отраслей экономики.

Традиционно сельское хозяйство, как отрасль экономики, направленная на обеспечение населения продуктами питания и сырьем для промышленности, разделяется еще на две отрасли: растениеводство и животноводство [61].

Для России сельское хозяйство – это достаточно значительная отрасль экономики, ведь 10% пахотных земель мира находятся на территории нашей страны. А из-за различных климатических условий мы можем выращивать различные сельскохозяйственные культуры и полностью себя обеспечивать продукцией.

По данным Росстата в структуре ВВП в 2020 г. отрасль «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях» занимало лишь 3,6 %. На рисунке 3 рассмотрим динамику доли отрасли «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях» в валовой добавленной стоимости по России за последние 10 лет [24,43,67].

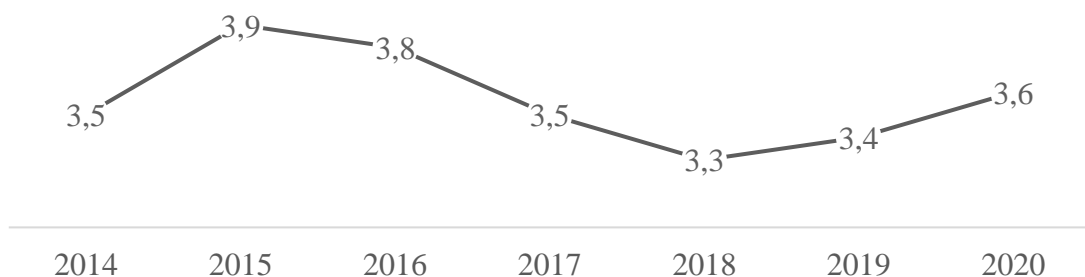


Рисунок 3 – Динамика доли отрасли «Растениеводство и животноводство, охота» в структуре валовой добавленной стоимости России 2014-2020 гг. ,%

Как видно из рисунка 3, доля отрасли «Растениеводство, животноводство, охота» на протяжении 7 лет менялась незначительно и в целом занимала не самую значимую позицию в структуре валовой добавленной стоимости. Это может быть связано с тем, что сельское хозяйство долгое время было в упадке, много предприятий обанкротилось, а производственные фонды сильно устарели. Однако в последние годы сельскохозяйственным предприятиям оказывается огромное внимание со стороны государства, выделяются различные субсидии на производство и модернизацию сельскохозяйственной техники, разыгрываются гранты. Это отразилось и на доле сельского хозяйства в валовой добавленной стоимости, за последние 3 года наблюдался рост показателя, что означает рост первичных доходов сельскохозяйственных предприятий.

Для того чтобы конкретизировать финансово-экономическое состояние рассматриваемого сегмента экономики, необходимо более предметно изучить динамику финансовых результатов и финансового состояния его субъектов.

В целом к основным показателям, характеризующим финансовое состояние предприятий и сельскохозяйственных в частности можно отнести: прибыль (убыток) до налогообложения организации, рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг и активов, показатели платежеспособности и финансовой устойчивости (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами), соотношение дебиторской и кредиторской задолженности [12].

Общее представление о финансовых результатах, складывающихся в сельском хозяйстве, а именно в сфере растениеводства, можно получить их данных, представленных на рисунке 4, где представлена динамика удельного веса числа прибыльных организаций за 2017-2020 гг. по данным Росстата в целом по России и отдельно по Красноярскому краю [68].

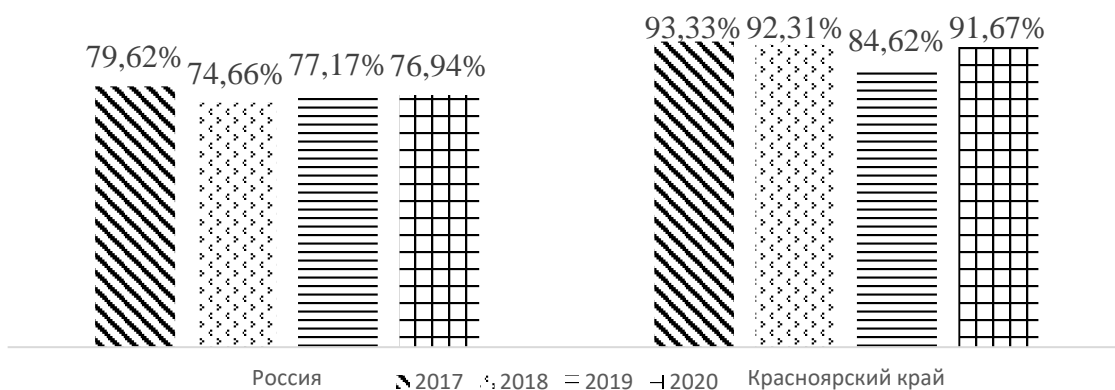


Рисунок 4 – Динамика удельного веса числа прибыльных организаций в сфере растениеводства 2017-2020 гг., %

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что в целом по России и в частности по Красноярскому краю в большей степени преобладают прибыльные предприятия в сфере растениеводства. По России данный показатель ниже, чем в Красноярском крае, также наблюдается тенденция его снижения за период. Так, абсолютное отклонение по России (2020 г. к 2017 г.) составило -2,68 %, а по Красноярскому краю -1,66%. Это говорит нам об ухудшении финансового положения компаний, специализирующихся на растениеводстве и росту убыточных компаний в данной сфере.

Анализ динамики аналогичного показателя в области животноводства по России и Красноярскому краю за 2017-2020 гг. проведем по данным рисунка 5.

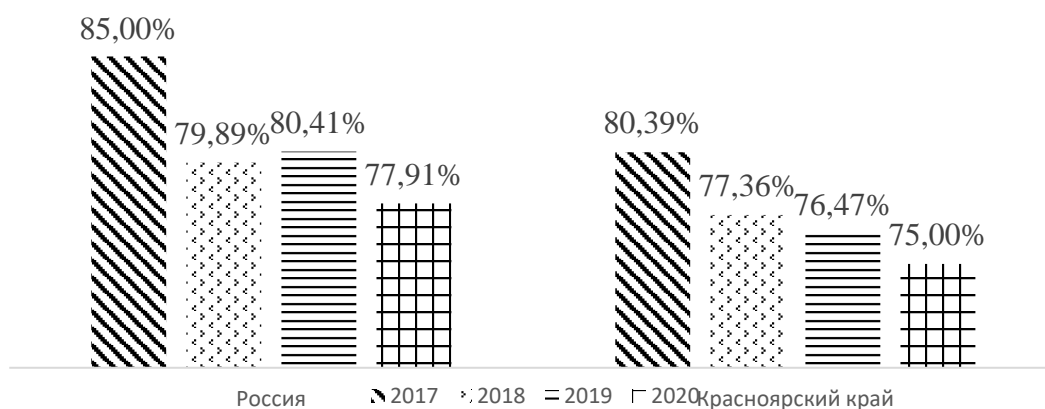


Рисунок 5 – Динамика удельного веса числа прибыльных организаций в области животноводства 2017-2020 гг., %

Исходя из данных, представленных на рисунке 5, можно сделать вывод, что по сравнению с растениеводством в сфере животноводства меньший удельный вес прибыльных компаний. Это связано с тем, что в растениеводстве инвестиции окупаются гораздо быстрее, чем в животноводстве, а технология производства продукции проще. Как видно из диаграммы, удельный вес прибыльных компаний за последние 4 года стремительно падает вниз. Так по России удельный вес прибыльных предприятий снизился на 7,09%, а по Красноярскому краю на 5,39 %.

Далее оценим, как изменялась прибыль (убыток) до налогообложения всех сельскохозяйственных предприятий за 2017-2020 гг. в целом по отрасли за 2017-2020 гг. по России и отдельно по Красноярскому краю по данным статистической отчетности в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика прибыли (убытка) до налогообложения сельскохозяйственных предприятий за 2017-2020 гг. (Составлено автором на основе [67])

В тыс. руб.

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
1 По отрасли в целом по РФ, в т.ч.	185 261 225	245 808 012	158 519 526	426 901 443
Растениеводство	76 375 320	119 054 564	111 933 125	255 957 349
Животноводство	108 885 905	126 753 448	46 586 401	170 944 094
2 Красноярский край, в т.ч.	3 544 887	3 029 796	4 120 134	6 559 319
Растениеводство	610 940	597 875	1 185 453	1 587 188
Животноводство	2 933 947	2 431 921	2 934 681	4 972 131

Несмотря на то, что удельный вес прибыльных предприятий в области растениеводства и животноводства уменьшается, прибыль (убыток) до налогообложения возрастает. Так по России темп роста общей прибыли в 2020 году составил 169%  $((426901443 / 158519526) - 100)$  по сравнению с 2019 годом, а по Красноярскому краю данный показатель составил 59,2%  $((6559319 / 4120134) - 100)$ . Это говорит о том, что предприятия стараются работать эффективно, чтобы сохранить своё положение на рынке и не уйти в убыток.

В таблице 4 рассмотрим количество сельскохозяйственных предприятий за 2017-2020 гг. по России и Красноярскому краю и оценим размер прибыли до налогообложения в расчете на одно предприятие [40].

Таблица 4 – Динамика прибыли до налогообложения в расчете на одно сельскохозяйственное предприятие за 2017-2020 гг. (составлено автором на основе [67])

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
1 По отрасли в целом по РФ, в т.ч.				
1.1 Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	185 261 225	245 808 012	158 519 526	426 901 443
1.2. Количество зарегистрированных сельскохозяйственных организаций, ед.	106 139	93 961	82 949	76 988
1.3. Прибыль (убыток) до налогообложения на 1 предприятие, тыс.руб. (стр. 1.1 / стр. 1.2)	1 745,5	2 616,1	1 911	5 545
2 Красноярский край, в т.ч.				
2.1 Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	3 544 887	3 029 796	4 120 134	6 559 319
2.2. Количество зарегистрированных сельскохозяйственных организаций, ед.	1 743	1 511	1 380	1 239
2.3. Прибыль (убыток) до налогообложения на 1 предприятие, тыс.руб. (стр. 2.1 / стр. 2.2)	2 033,8	2 005,2	2 985,6	5 294

По данным из таблицы 4 видно, что величина средней прибыли в расчете на одно предприятие в России в целом имела волнообразный характер, но за последние два года отмечается ее рост. Причем наибольший, не смотря на снижение количества зарегистрированных предприятий на 7% ( $76988/82949*100$ ), пришелся на 2020 г и составил 190% ( $5545/1911*100$ ). Прибыль в 2020 г выросла в 2,8 раза ( $5 455 / 1 911$ ), что говорит о повышении финансовой эффективности работы сельскохозяйственных предприятий.

По Красноярскому краю наблюдается плавный рост величины прибыли до налогообложения с 2017 по 2019 гг., в 2020 г произошёл рост в 1,7 раза по сравнению с 2019, также несмотря на снижение числа предприятий.

Высокие размеры прибыли до налогообложения обусловлены хорошим урожаем. Так в 2020 г. производство увеличилось на 1,5% по сравнению с прошлым годом, удалось добиться рекордных показателей валового сбора в зерновых и масличных культурах [32].

Также для оценки результативности деятельности сельскохозяйственных организаций рассмотрим показатели рентабельности: рентабельность активов, Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг. Показатели рентабельности за 2017-2020 гг. представлены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 - Динамика рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг за 2017-2020 гг. в России (составлено автором на основе [67])

В процентах

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
1 Растениеводство	27,32	22,94	36,24	29,95
2 Животноводство	15,6	10,65	13,7	11,28

Исходя из полученных данных в таблице 5 можно сделать вывод о том, что рентабельность проданной продукции как в области растениеводства, так и в области животноводства имеет неустойчивую динамику на протяжении 4х лет. В 2020 году падение рентабельности можно обосновать увеличением себестоимости производства проданных товаров, т.к. рос курс доллара и евро, а чаще всего покупку семян, удобрений, средств защиты растений и специальной техники осуществляют в валюте. Однако данные показатели остаются положительными, что говорит о финансовой устойчивости предприятия.

Ежегодно НФС России устанавливает безопасные показатели рентабельности по видам экономической деятельности. Так для отрасли «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих

услуг в этих областях» на 2020 год был установлен показатель рентабельности проданных товаров, продукции, работ и услуг на уровне 20,8% [41].

Таким образом предприятия, работающие в области растениеводства, несмотря на снижение рентабельности находятся в пределах допустимых значений, а вот уровень рентабельности предприятий с области животноводства ниже установленных показателей, что говорит о недостаточной финансовой отдаче их деятельности.

Таблица 6 - Динамика рентабельности активов за 2017-2020 гг. в России и Красноярском крае (составлено автором на основе [67])

В процентах

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
1 Растениеводство:				
По отрасли в целом РФ	1,57	1,12	1,87	1,77
Красноярский край	2,74	0,9	4,08	3,51
2 Животноводство:				
По отрасли в целом РФ	1,55	1,06	1,61	0,86
Красноярский край:	1,7	0,48	2,25	2,2

По данным из таблицы 6 можно сделать следующие выводы: значения величины чистой прибыли в расчете на 100 рублей активов является неустойчивым и достаточно сильно изменяется в течение 4х лет не зависимо от отрасли и региона. Так в 2020 г по сравнению с 2019 г наблюдается снижение данного показателя: если для сферы животноводства в Красноярском крае снижение незначительное (на 0,05%) и в сфере растениеводства в России (0,1%), то в сфере растениеводства Красноярского края рентабельность снизилась значительно, на 0,57%, а в сфере животноводства в России на 0,75%. Снижение рентабельности активов также связано с повышением себестоимости на продукцию.

Для рентабельности активов на 2020 г. ФНС России установил безопасный показатель рентабельности на уровне 7,8% [41]. Безопасному уровню рентабельности не отвечает ни одна из отраслей как в целом по России, так и в

Красноярском крае, следовательно, предприятия находятся в неудовлетворительном финансовом состоянии.

Для полноты оценки далее необходимо рассмотреть показатели ликвидности и финансовой устойчивости организаций сельского хозяйства. Для этого также обратимся к статистическим данным, опубликованным на сайте Росстата. [67]. В таблице 7 рассмотрим такие показатели как: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Таблица 7 – Динамика показателей ликвидности и финансовой устойчивости организаций сельского хозяйства 2017-2020 гг. (составлено автором на основе [67])

В процентах

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
<b>1 Растениеводство</b>				
<b>1.1 Коэффициент текущей ликвидности</b>				
Россия	216,15	202,75	208,47	210,69
Красноярский край	321,45	268,83	380,97	471,61
<b>1.2 Коэффициент автономии</b>				
Россия	54,71	52,92	50,78	47,7
Красноярский край	78,25	73,81	76,05	64,4
<b>1.3 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами</b>				
Россия	-82,34	6,03	4,35	-10,21
Красноярский край	65,58	53,57	60,26	37,09
<b>2. Животноводство</b>				
<b>2.1 Коэффициент текущей ликвидности</b>				
Россия	174,52	187,24	171,56	164,2
Красноярский край	233,68	203,49	203,52	199,5
<b>2.2 Коэффициент автономии</b>				
Россия	45,8	46,74	45,94	42,65
Красноярский край	60,99	59,96	57,78	62,34
<b>2.3 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами</b>				
Россия	-134,27	-24,93	-24,13	-37,25
Красноярский край	8,98	14,65	17,28	25,34

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия показывает способность текущими активами покрыть текущие пассивы организации. Государственной статистикой установлено нормальное



ограничение показателя в 200% [67]. Как видно из таблицы 7 предприятия в области растениеводства как в России, так и в Красноярском крае могут рассчитаться со всеми своими краткосрочными обязательствами, причем за последние три года наблюдается рост этого показателя, что положительно сказывается на платежеспособности сельскохозяйственных предприятий в краткосрочном периоде.

Если говорить о животноводстве, то по России данный показатель находится ниже установленного показателя, однако не выходит за границы допустимого значения в 100%. Несмотря на снижение показателей предприятия могут рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам.

Коэффициент автономии показывает долю собственных средств в общей величине источников средств организаций. Государственной статистикой установлено нормальное ограничение показателя в 50%. У предприятий в сфере растениеводства данный показатель на протяжении 4х лет снижается, что говорит об увеличении заемного капитала в портфеле активов компании. Однако отдельно по Красноярскому краю коэффициент автономии находится в пределах допустимого значения, здесь собственный капитал превышает заемный. Но в целом по России значения показателя неудовлетворительные, к 2020 году показатель снизился ниже допустимого уровня, а значит доля заемных средств выше собственных. Это говорит о том, что предприятия не смогут за счет собственных средств покрыть свои обязательства.

Что касается предприятий, работающих в сфере животноводства, то в Красноярском крае показатель также находится выше нормы, что говорит о превышении собственных средств над заемными, наблюдается рост собственных средств, за 3 года показатель вырос на 2,4%. Среди предприятий России коэффициент автономии имеет волнообразный характер. В 2020 году можно отметить максимально низкое значение показателя за 4 года, также данное значение ниже нормативного на 7,35%, это говорит о том, что в большей степени преобладают заемные средства и компании являются финансово-зависимыми от кредитных организаций.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами - отношение собственных оборотных средств к фактической стоимости всех оборотных средств, находящихся в наличии у организации (нормальное ограничение 10%).

Как видно из таблицы 7, показатели по России как в области растениеводства, так и в области животноводства к 2020 году отрицательные, также в течение двух лет наблюдается спад. Это говорит о том, что в целом по России предприятия не могут себя обеспечить собственными средствами, ощущается их дефицит, а структура баланса компаний является неудовлетворительной. Это также видно из коэффициента автономии, который показывает, что на данный момент у предприятий больше заемных средств, чем собственных.

В Красноярском крае в среднем по всем зарегистрированным предприятиям сельского хозяйства коэффициент обеспеченности собственными средствами выше нормативного показателя, что говорит о устойчивом финансовом положении организаций. Однако у предприятий в сфере растениеводства в 2020 г по сравнению с 2019 значение показателя снизилось на 23,17%, что говорит об увеличении кредитной нагрузки, а вот у предприятий в сфере животноводства, наоборот, в 2020 г по сравнению с 2019 произошло улучшение показателя на 8,06%.

Однако не стоит забывать, что эти показатели рассчитаны исходя из статистических данных и реальные показатели могут быть немного ниже полученных. Тогда можно сделать вывод о том, что в целом все сельскохозяйственные предприятия находятся в недостаточно устойчивом финансовом состоянии, которое необходимо улучшать.

Рассмотрим еще один важный аспект – получение кредитов и займов сельскохозяйственными организациями в период с 2017 по 2020 гг. На рисунке 6 представлены фактические данные о суммарном количестве полученных кредитов и займов сельскохозяйственными предприятиями Красноярского края за 2017-2020 гг. [63].

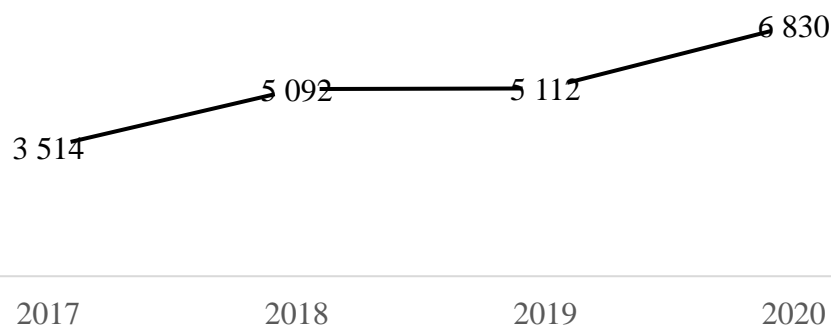


Рисунок 6 – Динамика полученных кредитов и займов сельскохозяйственными предприятиями Красноярского края 2017-2020 гг., млн.руб.

Из рисунка 6 видно, что потребность в кредитовании у сельскохозяйственных предприятий растет, за 4 года сельскохозяйственными предприятиями было привлечено 20 548 млн.руб. Сумма привлекаемых кредитов в 2020 году выросла в 2 раза по сравнению с 2017 г и в 1,3 раза по сравнению с 2019 г. Рост потребности в кредитовании объясняется ростом цен на семена, СЗР, удобрения, а также технику, т.к. большое количество посадочного материала и сельхозтехники имеет иностранное происхождение.

Для оценки степени закредитованности сельскохозяйственных предприятий Красноярского края изучим структуру краткосрочных и долгосрочных обязательств в таблице 8.

Таблица 8 – Структура краткосрочных и долгосрочных обязательств сельскохозяйственных предприятий Красноярского края (составлено автором на основе [63])

В млн.руб.

Наименование показателя	На конец года			
	2017	2018	2019	2020
1 Краткосрочные обязательства, в т.ч.	6 134	6 580	7 549	8 425
1.1 Кредиты и займы	2 282	2 706	2 727	2 514
1.2 Кредиторская задолженность	3 652	3 651	4 523	5 516
1.3 Доходы будущих периодов	180	169	276	329
1.4 Прочие краткосрочные обязательства	20	55	23	66

## Окончание таблицы 8

Наименование показателя	На конец года			
	2017	2018	2019	2020
2 Долгосрочные обязательства, в т.ч.	4 043	5 398	5 998	7 780
2.1 Кредиты и займы	3 573	4 067	4 614	5 964
2.2 Отложенные налоговые обязательства	7	4	10	2
2.3 Прочие долгосрочные обязательства	463	1 327	1 363	1 814
3 Доля заемных средств в краткосрочных и долгосрочных обязательствах, % ((стр.1.1+стр.2.1)/(стр.1+стр.2)*100)	58	56	54	52

Из структуры краткосрочных и долгосрочных обязательств в таблице 8 видно, что наибольшую долю обязательств составляют кредиторская задолженность и заемные средства. Высокие значения кредиторской задолженности обусловлены тем, что деятельность компании сезонная и погашать свои обязательства в большей степени предприятия могут в «доходные» месяцы. Доля кредитов и займов в составе заемных средств на протяжении 4х лет составляла более 50%, однако наблюдаются тенденции к снижению доли заемных средств. В целом можно сделать вывод о том, что сельскохозяйственная отрасль является достаточно закредитованной. Это связано с тем, что отрасль очень капиталоемка, а для инвестиций в развитие бизнеса и обновления парка техники требуется большое количество денежных средств, которых чаще всего у сельхозпредприятий нет, и выходом является получение кредитов и займов.

Также немаловажным фактором в оценке финансового состояния организаций является объем кредиторской и дебиторской задолженности. Рассмотрим в таблицах 9 и 10 объем дебиторской и кредиторской задолженности сельскохозяйственных предприятий в целом по России и Красноярскому краю, включая просроченную дебиторскую задолженность за 2017-2020 гг. по данным Росстата.

По данным таблицы 9 можно сделать вывод о том, что по России в течение трех лет наблюдается увеличение кредиторской задолженности. В 2020 году по сравнению с 2019 кредиторская задолженность выросла на 26 605 млн.руб.

Таблица 9 – Динамика кредиторской и дебиторской задолженностей сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на растениеводстве, 2017-2020 гг. (составлено автором на основе [67])

В млн. руб.

Наименование показателя	На конец года			
	2017	2018	2019	2020
<b>1 Россия</b>				
1.1 Кредиторская задолженность	202 544	201 660	218 271	244 876
в т.ч. просроченная	4 500	4 261	3 190	2 840
% к сумме задолженности	2,2	2,1	1,5	1,2
1.2 Дебиторская задолженность	211 179	234 741	275 968	435 414
в т.ч. просроченная	3 370	2 467	4 311	3 022
% к сумме задолженности	1,6	1,1	1,6	0,7
1.3 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по России (стр.1.2/стр.1.1)	1,04	1,16	1,26	1,78
<b>2 Красноярский край</b>				
2.1 Кредиторская задолженность	1 206	773	851	1 460
в т.ч. просроченная	-	-	-	-
2.2 Дебиторская задолженность	804	628	599	1 957
в т.ч. просроченная	-	-	-	-
2.3 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по Красноярскому краю (стр.2.2 /стр. 2.1)	0,67	0,8	0,7	1,34

Дебиторская задолженность также возрастает и в 2020 году по сравнению с 2019 увеличилась на 159 446 млн.руб. Как мы видим вся задолженность в основном является текущей, в 2020 году 1,15% приходится на просроченную кредиторскую задолженность и 0,7% на просроченную дебиторскую задолженность.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности в 2017-2019 гг. чуть больше единицы, а в 2020 г близится к двум. В целом это положительные значения, которые говорят о хорошем финансовом фундаменте и в случае, если все дебиторы вернут деньги, то можно будет рассчитаться с кредиторами и не ухудшить свое финансовое положение.

В Красноярском крае дебиторская и кредиторская задолженность в течение четверых лет менялась волнообразно и к 2020 году значения задолженностей выросли. Кредиторская задолженность в 2020 году по

сравнению с 2019 выросла на 609 млн.руб., а дебиторская задолженность на 1 358 млн.руб. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности с 2017 по 2019 гг. было меньше единицы, следовательно задолженность превысила финансовые возможности компании и невозможно было рассчитаться с кредиторами за счет дебиторов. Однако в 2020 году ситуация стабилизировалась, и дебиторская задолженность превысила кредиторскую, что в целом улучшило финансовое положение компаний.

Далее в таблице 10 рассмотрим, как менялись значения кредиторской и дебиторской задолженностей у предприятий, работающих в сфере животноводства [67].

Таблица 10 - Динамика кредиторской и дебиторской задолженностей сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на животноводстве 2017-2020 гг. (составлено автором на основе [67])

В млн. руб.

Наименование показателя	На конец года			
	2017	2018	2019	2020
1 Россия				
1.1 Кредиторская задолженность	304 533	333 393	415 794	462 213
в т.ч. просроченная	10 775	9 218	12 970	68 732
% к сумме задолженности	3,5	2,8	3,1	14,9
1.2 Дебиторская задолженность	301 450	315 477	387 794	428 639
в т.ч. просроченная	8 723	7 163	8 992	6 449
% к сумме задолженности	2,9	2,3	2,3	1,5
1.3 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по России (стр.1.2/стр.1.1)	0,98	0,94	0,93	0,93
2 Красноярский край				
2.1 Кредиторская задолженность	8 098	8 136	8 563	8 478
в т.ч. просроченная	184	180	359	49
% к сумме задолженности	2,3	2,2	4,2	0,1
2.2 Дебиторская задолженность	4 867	4 997	7 610	6 920
в т.ч. просроченная	44	46	58	24
% к сумме задолженности	0,9	0,9	0,8	0,3
2.3 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по Красноярскому краю (стр.2.2 /стр. 2.1)	0,6	0,61	0,89	0,82

Исходя из данных в таблице 10 можно сделать следующие выводы: дебиторская и кредиторская задолженность сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на животноводстве, в целом по России растут на протяжении четырех лет. Кредиторская задолженность увеличилась на 157 680 млн. руб. по сравнению с 2017 годом, а дебиторская задолженность на 127 198 млн. руб. Большая часть задолженности является текущей, в 2020 году просроченная кредиторская задолженность составляла 14,9%, а дебиторская 1,5%. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности приближается к единице и в 2019 и 2020 году составила 0,93. В целом это говорит о приближении компаний к финансовой устойчивости, однако пока они не могут рассчитаться с кредиторами в полной мере.

В Красноярском крае ситуация немного иная и на протяжении четырех лет дебиторская и кредиторская задолженность сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на животноводстве, изменялась волнообразно. К 2020 году задолженности по сравнению с 2017 годом увеличились на 4,7% кредиторская и на 42,2% дебиторская задолженности. Однако, если сравнить с 2019 годом, то задолженности уменьшились. В Красноярском крае практически вся задолженность является текущей, на просроченную приходится меньше 1%. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности меньше единицы, наблюдается тенденция по увеличению данного показателя относительно 2017 года, что говорит о возможности компаний прийти к балансу между дебиторской и кредиторской задолженностью, однако в настоящее время нет возможности рассчитаться со всеми кредиторами.

Опираясь на результаты проведенного анализа, сделаем обобщающие выводы:

- снижение удельного веса прибыльных компаний в сфере растениеводства по России удельный вес прибыльных компаний в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизился на 0,23%. В области животноводства наблюдается более стремительный спад числа прибыльных предприятий. Так по России удельный вес прибыльных предприятий снизился на 2,5%, а по Красноярскому краю на

1,5% в 2020г по сравнению с 2019 г. Это дает основание предположить, что в сфере животноводства, как в бизнесе, затраты на ведение деятельности выше, чем у растениеводства, а получаемая прибыль ниже.

- Недостаточна финансовая отдача предпринимательской деятельности, на это указывает низкая рентабельность проданных товаров, услуг, и низкая рентабельность активов. Причем первый показатель ниже установленного минимального порога у предприятий в области животноводства по России, у предприятий в сфере растениеводства несмотря на падение показателя в 2020 г, рентабельность выше допустимых значений на 15,5%, а второй - ниже установленных безопасных пороговых значений ФНС как по России, так и по Красноярскому краю.

- Неудовлетворительная структура финансирования имущества: преобладание заемных средств над собственными по России как в сфере растениеводства, так и в сфере животноводства. При этом в сфере растениеводства значение показателя снижается, что говорит об увеличении заемного капитала, в животноводстве показатель имеет волнообразный характер и в 2020 г показатель ниже на 7,35% нормативного значения.

Кроме того, во всех сферах деятельности предприятий сельского хозяйства РФ их оборотные средства сформированы исключительно за счет заемных средств. В Красноярском крае увеличилась кредитная нагрузка у компаний в сфере растениеводства.

- Высокая закредитованность сельскохозяйственных предприятий, в частности Красноярского края, доля заемных средств в структуре краткосрочных и долгосрочных обязательств на протяжении 4х лет выше 50%, однако наблюдается динамика снижения доли заемного капитала. Это может быть обусловлено положительными факторами – нет необходимости в кредитовании и отрицательными – нет возможности получить кредит из-за низкой неудовлетворительного финансового состояния.

- Фактором, сдерживающим возможность исполнения сельскохозяйственными предприятиями своих обязательств перед кредиторами,



является высокая доля отвлечения средств в расчеты с дебиторами: соотношение дебиторской задолженности к кредиторской меньше единицы.

Проведенный анализ позволяет резюмировать, что в целом неудовлетворительные финансовые результаты обусловленными такими проблемами в сельскохозяйственных организациях как:

- Ограниченные возможные кредитования в банках: во-первых, многие банки рассматривают сельскохозяйственные предприятия как обычных участников производственной сферы экономики, не учитывая сезонный характер их деятельности. Во-вторых, банки, которые занимаются кредитованием сельскохозяйственных предприятий просят заполнить большой пакет документов, на заполнение которого может быть затрачено больше месяца и предприятия не готовы затрачивать так много времени, т.к. не хватает кадрового состава. В-третьих, проблема состоит в отсутствии «достойного» залога для банков, не все банки готовы брать в залог земли сельскохозяйственного назначения и животных.

- Нестабильное субсидиарное финансирование сельскохозяйственных организаций: несмотря на большое количество возможных субсидий не каждый год выделяются деньги в бюджете на все возможные субсидии. Так, например, в 2020 г отсутствует финансирование на статье «Субсидирование авансового платежа по лизингу». Сельскохозяйственная организация могла взять большое количество сельскохозяйственной техники в лизинг, ожидая возврата части денежных средств в виде субсидии, однако она не сможет это сделать, из-за чего может увеличиться кредиторская задолженность перед поставщиками.

- Дополнительные расходы при субсидировании. Например, одним из условий бюджетного возмещения части расходов предприятий в растениеводстве является обязательное страхование от неурожая, что приводит к дополнительным затратам, а субсидия может не покрыть все расходы [11].

- Отсутствие квалифицированных кадров – одна из глобальных проблем сельскохозяйственных предприятий, поскольку с каждым годом всё меньше людей готовы рассматривать сельскую местность в качестве постоянного места

жительству, в то время как именно от кадрового состава во многом зависит эффективность работы предприятия;

Совокупность выше указанных проблем отчасти можно нивелирована через совершенствование системы управления предприятиями. Одним из вариантов решения данной задачи можно рассматривать внедрение системы бюджетирования, которая поможет грамотно выстроить финансовые потоки и распределить денежные средства, что в дальнейшем повлечет за собой улучшение финансового положения.

В этой связи актуальным для цели настоящего исследования будет изучение особенностей и проблем внедрения системы бюджетирования в сельском хозяйстве.

### **1.3 Особенности и проблемы внедрения системы бюджетирования в сельском хозяйстве**

На основе проведенного анализа специализированной литературы [6,25, 28,65], на данном этапе работы были выделены определенные особенности составления бюджетов в сельскохозяйственных предприятиях, специализирующихся на растениеводстве, как объекта исследования.

В целом, все особенности условно можно разделить на 2 категории:

- особенности, которые присущи исключительно сельскохозяйственным предприятиям;
- особенности, которые можно интерпретировать и для других отраслей экономики.

Для наглядности на рисунке 7 разделим особенности бюджетирования в сельском хозяйстве.

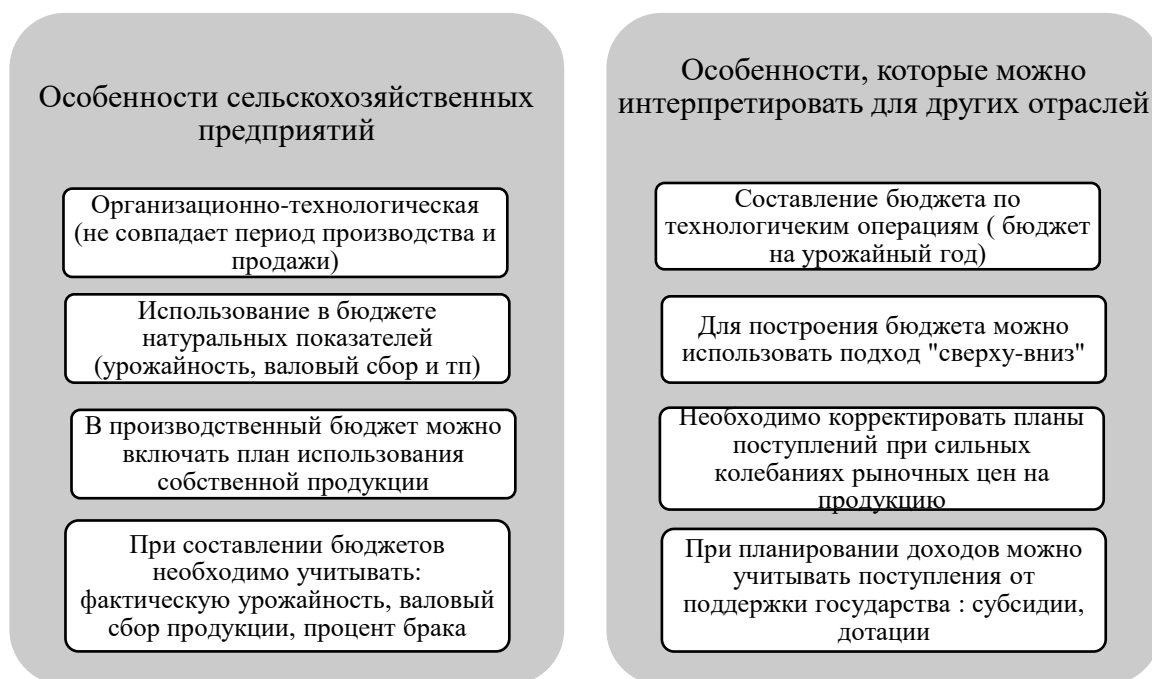


Рисунок 7 – Особенности бюджетирования в сельскохозяйственных организациях (составлено автором)

Дополняя информацию рисунка 7, конкретизируем особенности, которые присущи исключительно сельскохозяйственным предприятиям.

1 В качестве основной особенности можно выделить организационно-технологическую, когда не совпадают рабочий период и период производства продукции, что выражается сезонностью выпускаемой готовой продукции и делает бюджетирование достаточно специфичным.

Так, например, продукция, выращенная летом 2020 года, будет реализовываться с сентября 2020 года по июнь 2021 года. Т.е. при планировании выручки необходимо учитывать, что в 2020 году выручка от реализации нового урожая будет небольшая, по сравнению с выручкой, которую мы сможем получить в 2021 году.

2 В годовом бюджете, кроме финансовых показателей, могут быть отражены натуральные показатели: урожайность, валовой сбор, производительность. Также для предприятий характерно использование части

собственной продукции для последующего производственного цикла, поэтому необходимо составлять бюджет использования собственной продукции.

Бюджет использования собственной продукции может быть как отдельным бюджетом, так и частью производственного бюджета. Он должен отражать в себе такую информацию как: посевная площадь (га) плановая/фактическая, валовый сбор (т) план/факт, процент от валового сбора, который будет использован в качестве собственных семян (%). Этот бюджет может быть составлен не только в натуральном выражении, но и в денежном, для того чтобы оценить на сколько выгодно оставлять собственную продукцию на семена или дешевле будет закупить у сторонних организаций.

3 Для возможности корректировки выручки и построения нескольких сценариев бюджета необходимо учитывать фактическую урожайность, валовой сбор продукции, процент брака, погодные условия, количество продукции для собственных нужд.

Процент брака можно учитывать, задав определенный план по нормам невозвратных отходов. Сюда будут относиться потери от вредителей, усушка, рефакция для зерновых и масличных культур, отходы (земля, камни, поврежденные плоды, гниль) для овощных культур. Устанавливая процент брака при планировании, мы приближаем значение к реальным показателям.

Особенности бюджетирования, которые можно применить не только в сельском хозяйстве:

4 Бюджет может быть составлен не только на один календарный год, но и на урожайный год, то есть с момента покупки семян и удобрений до полной реализации продукции, разделенной на определенные этапы производства: посев, полевые работы, уборка урожая, реализация.

Если бюджет составляется на один календарный год, то в конце года могут быть незавершенные работы в виде озимых культур, зяби и паров, которые должны учитываться в бюджете как расходы будущих периодов и переноситься на следующий бюджетный период. Например, затраты, понесенные на возделывание паров, должны учитываться в течение 3 лет в равных долях.

5 Бюджет следует составлять сверху-вниз, начиная со сбора затрат на производство продукции, эти данные формирует отдел, отвечающих за сельхозпроизводство, с помощью построения технологических карт. В технологических картах отражается информация о всех работах, от посадки до сбора урожая, необходимой технике, затраты на ГСМ, топливо, семена, удобрения, заработная плата производственного персонала, а также рассчитываются прямые затраты на культуру.

Планирование выручки является одним из самых сложных этапов при составлении бюджетов в сельскохозяйственных предприятиях. В различные периоды времени года среднерыночная цена на продукцию разная. Так, в сентябре предложение будет высокое, а в мае-июне, когда запасы у многих предприятий заканчиваются предложение на рынке, будет низкое, а значит цена будет выше, чем в сентябре.

Также не стоит забывать, что цена на продукцию чаще всего устанавливается рынком и не всегда будет возможность продать продукцию даже по себестоимости. Этот момент важно учитывать и прогнозировать выручку исходя из прогнозов рынка на будущие периоды и фактических ценах на продукцию в прошлых периодах.

6 Сельскохозяйственная деятельность важна для государства, поэтому существуют различные дотации в виде субсидий на производственную деятельность, которые можно планировать при составлении бюджета, но нужно знать, какие показатели необходимо поддерживать в производственном процессе, чтобы получать субсидии.

Например, для сельскохозяйственных предприятий существуют такие субсидии как:

а) «Оказание несвязной поддержки в области растениеводства государственным и муниципальным предприятиям, сельскохозяйственным товаропроизводителям» срок выплат – ежегодно;

б) «Компенсация части затрат на производство оригинальных и элитных семян зерновых и (или) зернобобовых культур, сумма выплат: 4 тыс.руб на 1 га, срок выплат – ежемесячно;

в) «Компенсация части затрат, связанных с оплатой первоначального (авансового) лизингового взноса и очередных лизинговых платежей», срок выплат – ежемесячно [47].

В связи с невозможностью прогнозирования будущих результатов основной целью бюджетирования является определение ориентиров, необходимо установить границы, в пределах которых планируемые показатели могут варьироваться [76].

Поскольку сельскохозяйственная деятельность является специфической, и при построении бюджетов есть свои особенности, то и существуют некоторые проблемы, которые возникают при создании бюджетов.

В целом проблемы, которые возникают при построении системы бюджетирования встречаются в любой организации, независимо от вида деятельности, однако существуют и специфические проблемы [8].

Все проблемы, связанные с организацией бюджетирования были условно разделены на 3 блока:

- Организационные проблемы:

а) Отсутствует концепция бюджетирования и формализации процессов;

б) В организации неправильно выделены центры финансовой ответственности;

в) В организации отсутствуют ответственные лица, которые могли бы отвечать за доходы или расходы

- Методологические проблемы:

а) В организации не поставлен управленческий учет, следовательно, нет информации для составления бюджета;

б) Нет четких стратегических целей, в рамках которых было бы организовано бюджетирование;

в) Невозможно точно спланировать показатели урожайности, которые являются основными для составления бюджетов производства и продаж;

г) Сложность в составлении бюджетов из-за разнонаправленности отрасли сельское хозяйство. Т.к. для каждого направления деятельности (растениеводство, животноводство, цветоводство и тп.) нужна своя методика составления бюджетов.

- Технические проблемы:

а) Высокие затраты на разработку и реализацию любой системы бюджетирования;

б) Отсутствие необходимого программного обеспечения для ведения бюджетирования.

Для наглядности представим выделенные проблемы в виде рисунка 8, а также разделим проблемы на общие для каждой отрасли и характерные только для сельского хозяйства.

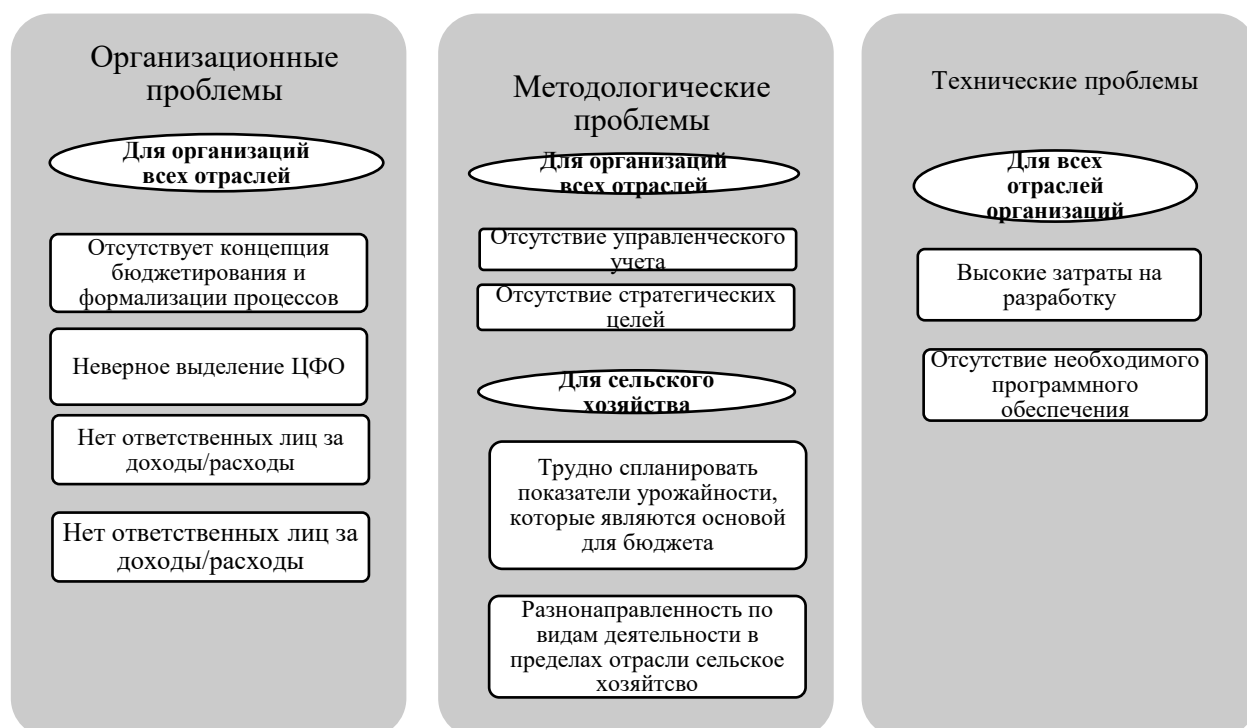


Рисунок 8 – Проблемы, связанные с постановкой системы бюджетирования (составлено автором)

В данном параграфе мы рассмотрели особенности при построении бюджетирования в сельском хозяйстве, ключевыми из которых является несовпадение периода производства и продажи продукции, необходимость учитывать натуральные показатели (валовой сбор, урожайность), планирование поступлений в виде субсидий, а также рассмотрели проблемы, которые связаны в целом с внедрением бюджетирования на предприятиях. Основными проблемами являются методологические и методические, т.к. для процесса бюджетирования нет определенного регламента, который был бы применим к любой отрасли.

Выводы по главе 1:

1 Под бюджетированием в работе понимается «управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса [81].»

2 Значение бюджетирования на предприятии заключается в том, что оно является основой для процесса планирования и принятия управленческих решений, позволяет контролировать достижение целей компании, позволяет оценивать финансовую состоятельность компании, мотивирует сотрудников и укрепляет финансовую дисциплину.

3 Система бюджетирования является важной составляющей управленческого учета и представляет собой совокупность взаимосвязанных бюджетов, технологий их составления и консолидации.

4 Состояния сельскохозяйственных предприятий России и Красноярского края, финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий является неудовлетворительным. На это указывают:

- а) недостаточная финансовая отдача предпринимательской деятельности.
- б) В структуре капитала сельскохозяйственных предприятий как в целом по России, так и в Красноярском крае преобладают заемные источники.
- в) Предприятия не могут вовремя рассчитываться по своим обязательствам из-за высокой доли отвлечения средств в расчеты с дебиторами.



5 К особенностям деятельности сельскохозяйственных предприятий, которые могут определять процесс бюджетирования были отнесены: организационно-технологическая, использование натуральных показателей при составлении бюджетов, обязательное условия составления производственных бюджетов – учет урожайности и валового сбора продукции.

6 Проблемы постановки бюджетирования в сельскохозяйственных организациях были классифицированы на 3 блока: организационные, методологические и технические:

а) организационные проблемы: отсутствие концепции бюджетирования, неправильное выделение ЦФО, отсутствие лиц, ответственных за доходы и расходы;

б) методологические: отсутствие управленческого учета, отсутствие поставленных стратегических целей, трудности в планировании урожайности и валового сбора;

в) технические: высокие затраты на разработку и реализацию бюджетирования и отсутствие программного обеспечения.

## 2 Методические подходы к построению системы бюджетирования в сельском хозяйстве

### 2.1 Модели и методики построения системы бюджетирования

Система бюджетирования для каждой отрасли и даже для каждой организации может быть выстроена по-разному, однако существуют определенные подходы и модели, применяемые для построения системы бюджетирования.

Так, цикл бюджетирования состоит из следующих этапов: разработка, исполнение, контроль, анализ, корректировка бюджета по центрам ответственности. На рисунке 9 изобразим цикл бюджетирования.

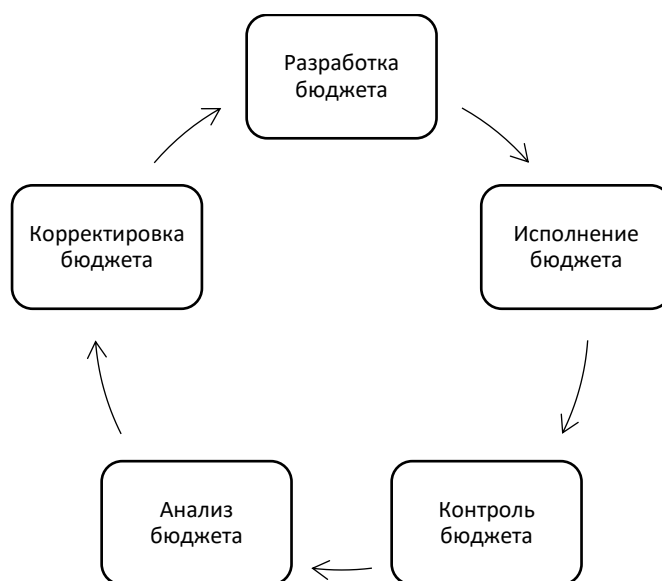


Рисунок 9 – Цикл бюджетирования

Из рисунка 9 видно, что бюджетный процесс представляет собой непрерывный цикл, т.е. корректировка бюджета является как отправной, так и завершающей стадией бюджетного цикла. После корректировки и реализации одного бюджета, следует создание нового бюджета, с учетом накопленных знаний и ошибок [45].

Разработка бюджетов состоит из определенных этапов. В общем виде при постановке системы бюджетирования на предприятиях выделяют 5 этапов, изображенных на рисунке 10 [20].



Рисунок 10 – Этапы построения бюджетирования [20]

Опишем более подробно каждый этап:

- Формирование финансовой структуры – разработка модели финансовой структуры организации, которая позволит установить ответственных за исполнение бюджета и позволит контролировать источники доходов и расходов, что является основной идеей системы бюджетирования [13].

Существует два подхода по формированию финансовой структуры: [49]

а) Выделение центров финансовой ответственности. Финансовая структура, построенная на базе организационной структуры с закреплением финансовой ответственности и полномочий за руководителями ЦФО позволяет ответить на вопрос кто сколько зарабатывает и тратит в компании, а также насколько эффективны эти расходы. Данная методика позволяет сделать бюджетирование наиболее управляемым, однако при создании могут возникать трудности в определении и закреплении функциональных обязанностей за подразделениями.

б) Выделение бизнес-процессов (видов деятельности) - «АВВ – бюджетирование». Здесь выделяются бизнес-процессы компании с

закреплением полномочий и ответственности за ресурсы. Данная методика используется реже в организациях, сложность заключается в детальном структурировании деятельности компании, установлении жестких границ бизнес-процессов и выделении ответственных лиц. Положительной стороной является то, что, при выделении бизнес-процессов компании можно в дальнейшем увидеть резервы для их оптимизации;

- Создание структуры бюджетов – устанавливается общая схема формирования сводного бюджета предприятия. Происходит делегирование полномочий в части составления конкретных бюджетов ответственным, выделенным на этапе 1;

- Формирование учетно-финансовой политики предприятия - происходит формирование правил ведения и консолидации бухгалтерского, оперативного и производственного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле выполнения бюджетов;

- Разработка регламента планирования, который определяет и закрепляет процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджета, а также текущего корректирования бюджета;

- Внедрение системы бюджетирования- на данном этапе производится работа по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведение сценарного анализа, последующая корректировка системы бюджетирования.

Необходимо более детально остановиться на действиях, которые надо выполнить перед созданием структуры бюджетов, а именно рассмотреть методики, подходы и модели построения бюджетирования.

Для построения системы бюджетирования необходимо выбрать определенный подход, в рамках которого будут выстраиваться бюджеты.

В приложении Б выделим некоторые подходы к бюджетированию и оценим возможность их применения в сельском хозяйстве [3].

Изучив три различных подхода к бюджетированию, можно резюмировать следующее: для построения бюджетирования в сельском хозяйстве можно

использовать классическое традиционное бюджетирование, с выделением ЦФО по отделам, однако тогда не будет возможности увидеть полную картину затрат на производство. Наиболее удобной методикой для построения бюджетирования будет являться процессно-ориентированное бюджетирование, которое будет отражать всю суть производства, где будут видны все затраты, которые составляют до 90% от всех затрат сельскохозяйственных предприятий.

Наиболее известными методиками построения бюджетирования являются бюджетирование «сверху-вниз» и бюджетирование «снизу-вверх». Основой применения данных методик является принцип формирования целей и установок для бюджетирования. В книге И. Немировской, И. Старожуковой «Бюджетирование от стратегии до бюджета: пошаговое руководство» использование данных методик описывается следующим образом:

- При использовании методики «сверху-вниз» цели и задачи для компании устанавливаются на верхнем уровне управления, а дальше детализируются на уровне подразделений и исходя из них рассчитываются бюджеты в подразделениях.

- При бюджетировании «снизу-вверх» бюджеты рассчитываются путем установки планов на следующий период через приращение показателей прошлого периода. На основании данных планов рассчитываются бюджеты, которые утверждаются на верхнем уровне управления [49].

Последний, но немаловажный аспект, с которым надо определиться для построения системы бюджетирования – бюджетная модель.

Исходя из практики разработки и внедрения систем бюджетного управления, можно выделить следующие бюджетные модели [14]:

- Индивидуальная модель комплексного бюджетирования. Эта модель основана на потребностях каждой организации в отдельности. Основной особенностью является предварительное построение процессной модели предприятия с последующей привязкой сформированных функциональных бюджетов к результатам [36].

Преимуществами являются: ориентация на особенности предприятия, получение необходимой детализации плановых и фактических показателей, охват всех сферы деятельности предприятия.

Основными недостатками модели являются: длительное время разработки, высокая стоимость и риски при достижении результата. Поскольку модель выстраивается под конкретную организацию, то нет примеров такой модели, нет возможности сравнить результаты. Таким образом, построенная модель может оказаться нерабочим инструментом, в который потребуется вносить коррективы.

- Универсальная модель. Данная модель также, как и индивидуальная охватывает всё предприятие, однако процесс разработки и функционирования проще, чем у индивидуальной модели, поскольку для этой модели уже разработана схема построения.

Первым шагом в разработке бюджетной структуры является определение перечня статей БДР и БДДС, а также формирование финансовой структуры, исходя из объемов финансовых полномочий подразделений предприятия.

Затем происходит составление сводных статей бюджетов и центров финансовой ответственности, т.е. создаются операционные БДР. Если ЦФО могут управлять платежами в рамках своей деятельности, то также формируются операционные БДДС. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает соответственно финансовый результат и чистый денежный поток в целом по организации.

Преимуществами универсальной модели являются: высокая скорость разработки и внедрения, возможность относительно простого учета внутреннего оборота, быстрота планирования и консолидация фактических данных.

Недостаток: отсутствие функциональных планов, что иногда мешает взвешенной оценке планов предприятия по основным функциональным областям.

- Бюджетирование отдельных областей деятельности. Данная модель является самой простой в построении и ее целью является предоставление руководству предприятия информации о сферах деятельности предприятия,

имеющих значение для контроля. Такие модели могут содержать от одного до нескольких натуральных и натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий такими бюджетами являются производственные бюджеты и бюджеты продаж.

Преимуществами модели бюджетирования отдельных областей деятельности являются: быстрая и недорогая реализация, эффективная работа модели за счет небольшого количества бюджетов и простой связи между ними.

Недостатками являются: отсутствие возможности учесть все влияющие факторы из-за ограниченности модели, низкая достоверность и результативность бюджетов.

- Бюджетирование финансовых потоков. Данная модель является наиболее распространенной в России, поскольку здесь управление ликвидностью наиболее актуально, чем управление рентабельностью и стоимостью.

Результирующим бюджетом данной модели является бюджет движения денежных средств, целью его составления является управление платежеспособностью предприятия. Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезе: направленности денежных потоков, структуры выплат и поступлений по направлениям их движения, объемов выплат, промежуточных и итоговых результатов (разница между поступлениями и выплатами), остатков денежных средств.

- Бюджетирование товарно-материальных потоков, данная модель является наиболее сложной, чем другие модели, однако именно эта модель позволяет управлять наиболее важными для предприятия показателями – прибылью/рентабельностью основной деятельности.

К преимуществам данной модели относят: относительно невысокую стоимость и сроки внедрения, возможность управления наиболее важными показателями деятельности организации, возможность эффективного управления основными областями хозяйственной деятельности (продажи, производство, закупки), возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.

Недостатки модели: недостаточная комплексность, зависимость результатов от неучтенных факторов, финансовые результаты не подтверждаются изменением активов и пассивов предприятия.

Результирующим бюджетом данной модели является бюджет основной деятельности. Его структура раскрывает структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности, структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности, объемы доходов и расходов, разницу между доходами и расходами от основной деятельности за период

Оценим применимость каждой модели в сельскохозяйственных организациях в таблице 11.

Таблица 11 – Возможность применения моделей бюджетирования в сельскохозяйственных организациях в области растениеводства (составлено автором)

Модель бюджетирования	Возможность применения в сельскохозяйственных организациях в области растениеводства
Индивидуальная модель	Возможно применить только на конкретном предприятии, а не на группе сельскохозяйственных предприятий
Универсальная модель	Да, будут учитываться особенности отрасли
Бюджетирование отдельных областей деятельности	Да, например, составить бюджет с доходами от реализации и основными затратами на производство. Однако не будет отражаться реальная картина, т.к. в сельском хозяйстве суммарно расходы превышают доходы
Бюджетирование финансовых потоков	Да, можно выделить конкретные статьи и их прогнозировать, но такая модель не будет являться комплексной и охватывать все процессы
Бюджетирование товарно-материальных потоков	Нет, охватывает только основную деятельность, бюджет не комплексный.

Таким образом в сельскохозяйственных предприятиях можно применять все рассмотренные модели, кроме бюджетирования товарно-материальных потоков. Однако наиболее подходящей моделью бюджетирования для компаний в целом по отрасли будет использование универсальной модели. Остальные



модели подходят лишь под конкретные запросы каждой организации в отдельности и не отражают общей картины предприятия.

Описав основные подходы и, модели бюджетирования необходимо выбрать наиболее подходящую для сельскохозяйственных предприятий в области растениеводства. В пункте 2.2 выберем наиболее подходящую методику построения системы бюджетирования и предложим вариант системы бюджетирования для сельскохозяйственных организаций в области растениеводства.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алпатова, Э. С. Назначение Бюджетирования и его функции: Теоретические Аспекты / Э. С Алпатова, М. М. Назмутдинова // Actual Problems of Economics and Law, 2009.
2. Андреева, А.А. Система управления процессом бюджетирования в интегрированных корпоративных системах / А. А. Андреева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева / Волжский университет имени В.Н. Татищева. – Тольятти, 2013. – №2. – С. 5-12
3. Антонов, Р. В. Критический анализ традиционного подхода к бюджетированию / Р.В. Антонов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 1. – С. 63–65.
4. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика / А.Апчерч; под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. - Москва: Финансы и статистика, 2018. - 952 с.
5. Аткинсон, Энтони А. Управленческий учет / Энтони А Аткинсон, Марк С Янг, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан; пер. Рахубовский А. Д., Рахубовская Д. А. - Москва: Вильямс, 2016. — 880 с.
6. Бабин, М.М. Особенности бюджетирования в условиях сельскохозяйственного производства / М.М. Бабин // Актуальные проблемы развития биотехнологий. – Екатеринбург, 2013 – С. 15-18.
7. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 340 с.
8. Безверхая, Е. А. Проблемы постановки бюджетирования в сельскохозяйственных организациях / Е. А. Безверхая, О.А. Блинов // Омский государственный аграрный университет им. П. А. Столыпина. – 2012 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-postanovki-byudzhetrovaniya-v-selskohozyaystvennyh-organizatsiyah>

9. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н.В. Бекетов // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 5.- С. 14 – 17.
10. Бланк, И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бланк. - Киев: МП «ИТЕМЛТД»: СП «АДЕФ-Украина», 1996. - 534 с.
11. Болдырева, И.А. Финансовый механизм функционирования сельхозпроизводителей: отраслевые особенности и проблемы / И.А. Болдырева // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - №3. – с. 158-162.
12. Бондин, И. Оценка современного экономического состояния сельскохозяйственных организаций Пензенской области / И. Бондин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2015. - №1. – с 45-47.
13. Бочаров, В.В. Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 378 с.
14. Бочарова, О. О. Концептуальные подходы к понятию бюджетирования / О.О. Бочарова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук.- 2013. – №12–1. – С. 232–233.
15. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем., Л. Гапенски. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1997. - 669 с.
16. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: Монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. - Москва : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 140 с.
17. Винничек, Л.Б. Методические аспекты организации бюджетирования / Л.Б. Винничек, Е.В. Фудина Л. Б. // Вестник Ульяновской ГСХА. - 2011. - №2 (14). - С. 138-142.
18. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2011. – № 27 (868). – С. 7–8.

19. Выборова, Е.Н. Финансовая диагностика субъектов хозяйствования / Е. Н.; Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - Москва, 2003
20. Григорьев, А. В. Бюджетирование в коммерческой организации: учеб. пособие / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012. – 136 с.
21. Дары Малиновки / Енисейский стандарт [сайт] – Режим доступа: <https://eniseystandart.ru/uchastniki/dary-malinovki>
22. Дары Малиновки [сайт] – Режим доступа: <https://24farmer.ru/>
23. Демченко, А.Г. Бюджетирование: как попасть в цель? / А.Г. Демченко, А.А. Агафонов // Финансовый менеджмент. - 2008. - № 1. С. 70 – 75.
24. Добавленная стоимость [электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: [https://www.gks.ru/bgd/free/b99\\_10/isswww.exe/stg/d010/i010810r.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/b99_10/isswww.exe/stg/d010/i010810r.htm)
25. Дролова, Е.Ю. Основные факторы эффективности системы бюджетирования / Е.Ю. Дролова, М.А. Зайцев, Е.А. Скворцова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 5 (100). – С. 204– 209.
26. Дрыгина, А.В. Внедрение системы бюджетирования на производственных предприятиях / А.В. Дрыгина // Вестник приднестровского университета. серия: физико-математические и технические науки. экономика и управление / Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко. - 2018.- №3 (60). – С. 229-235.
27. Дугельный, А. П. Бюджетное управление предприятием: учеб.- практ. пособие / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. – Москва.: Дело, 2003. – 431 с.
28. Закирова, А.Р. Особенности управленческого учета в растениеводстве / А.Р. Закирова [сайт] // on-line консалтинг – Режим доступа: [http://biznes-planirovanie.ru/osobennosti\\_upravlencheskogo\\_ucheta\\_v\\_rastenievodstve.html](http://biznes-planirovanie.ru/osobennosti_upravlencheskogo_ucheta_v_rastenievodstve.html)

29. Захаров, И.В. Программа внедрения процесса бюджетирования на предприятии / И.В. Захаров // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. - 2008.- № 11. - С. 51 – 56.

30. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. / В.Б. Ивашкевич. - Москва: Юристъ, 2006. - 618 с.

31. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект / Д.В. Исаев. - Москва: издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010.

32. Итоги АПК за 2020 г [Электронный ресурс] // Меркурий. Государственная информационная система – Режим доступа: <https://xn----8sbmbbmccjipfvkcfubdkla2b8cyk.xnp1ai/>

33. Как описать систему бюджетов компании в положении о бюджетировании // Система Финансовый директор [сайт] – Режим доступа: [https://www.1fd.ru/?utm\\_source=fd.ru&utm\\_medium=refer#/document/86/178374](https://www.1fd.ru/?utm_source=fd.ru&utm_medium=refer#/document/86/178374)

34. Калуцкая, Н.А. Организационно-методологический подход к формированию системы бюджетирования в организациях сельскохозяйственного профиля / Н.А. Калуцкая // Научный результат. Экономические исследования. - 2017. – Т. 3. - № 3.

35. Карпов, А.Е. Бюджетирование как инструмент управления / А. Е. Карпов // 3-е изд. – Москва: Результат и качество, 2007. – 400 с.

36. Карпова, В.В. Индивидуализация модели бюджетирования: концептуальные подходы и инструменты построения / В.В. Карпова // Учет. Анализ. Аудит; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - 2016. - № 3. - С. 42-49.

37. Кислицына, Л. В. Корпоративное бюджетирование: учеб. пособие / Л.В. Кислицына, С. Ю. Куницына, Е. С. Крикун. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 186 с.

38. Клеванец, В.С. Процессно-ориентированное бюджетирование: суть, достоинства, недостатки / В.С. Клеванец // Бизнес. Образование. Право. – 2020. - №. 2 (51). - С. 188-193

39. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2014. – 208 с.

40. Количество организаций по данным государственной регистрации с 2017 г. [Электронный ресурс] // ЕМИСС Государственная статистика - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/58109#>

41. Концепция системы планирования выездных налоговых проверок [сайт] // Федеральная налоговая служба – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference\\_work/conception\\_vnp/](https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/)

42. Марченко, Е. М. Постановка бюджетирования и процесс развития информационной системы управления производственным предприятием / Е. М. Марченко, С. В. Михайленко // Корпоративный менеджмент, 2003

43. Место сельского хозяйства в экономике России // Агровестник [сайт]. – 2018. – Режим доступа: <https://agrovesti.net/lib/industries/mesto-selskogo-khozyajstva-v-ekonomike-rossii.html>

44. Миколенко, Ф Основные показатели деятельности сельскохозяйственных организаций / Ф. Миколенко – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/79/402/35004.php>

45. Мухина, Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина // Вестник Пермского университета. - 2014. - №. 1(20). - С. 70-76.

46. Назарова, О. В. Считаю по-новому: основные аспекты современного бюджетирования как эффективного инструмента управления предприятием / О. В. Назарова // Российское предпринимательство. - 2007. - №. 5, вып: 2. - С. 106-111.

47. Направления государственной поддержки [электронный ресурс] // Министерство сельского хозяйства и торговли Красноярского края - Режим доступа: [http://krasagro.ru/pages/state\\_support/guide/guide\\_direction](http://krasagro.ru/pages/state_support/guide/guide_direction)

48. Национальные счета. Структура валовой добавленной стоимости [электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/accounts?print=1>

49. Немировский, И. Бюджетирование от стратегии до бюджета: пошаговое руководство / И. Немировский, И. Старожукова. - Москва: Вильямс, 2006. — 512 с.

50. Никогосян, Г.Л. Процессно-ориентированное бюджетирование в системе стратегического управления / Г.Л. Никогосян // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2010. - №4 – С. 129- 136.

51. Обзор рынка сельского хозяйства [сайт] // Deloitte- Москва, 2019 – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/obzor-rynka-selskogo-hozyajstva-2019.pdf>

52. Остаев, Г. Я. Бюджетирование и управление сельскохозяйственным производством / Г. Я. Остаев, С. Р. Концевая // XI Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен». — Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2016. — Ч. 1. — С. 755-766.

53. Пахомова, Е. С. Эффективные инструменты бюджетирования на смену традиционного подхода / Е. С. Пахомова, Е. А. Коренько // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - №9 - С. 125-130.

54. Порядок применения нулевой ставки налога на прибыль сельскохозяйственными производителями [сайт] // Федеральная налоговая служба – Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn07/news/>

55. Постановление Правительства РФ от 30.01.2003 N 52 (ред. от 27.11.2014) "О реализации Федерального закона "О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей" // Справочная правовая система «Консультант плюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40814/b90a464f877d3412040e88706a8c1e908083a287/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40814/b90a464f877d3412040e88706a8c1e908083a287/)

56. Романовский, М.В. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник для академического бакалавриата / М. В. Романовский [и др.]; под редакцией М. В. Романовского, О. В. Врублевской, Н. Г. Ивановой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 523 с.

57. Руденко, И.В. Методологические аспекты бюджетирования на предприятии / И.В. Руденко, М.Ю. Барановская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 3. – С. 157-161

58. Рыжакина, Т.Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия/ Т.Г. Рыжанкина // Российское предпринимательство. – 2013. – Том 14. – № 12. – С. 40-46.

59. Савчук, В.П. Финансовое планирование и разработка бюджетов / В.П. Савчук // Корпоративный менеджмент – Режим доступа: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml>

60. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

61. Сельское хозяйство , его роль в современном мире [электронный ресурс] / Российская электронная школа – Режим доступа: <https://resh.edu.ru/subject/lesson/5762/conspect/202270/>

62. Слободнякова, И. Бюджетирование в сельскохозяйственной организации как инструмент планирования / И. Слободнякова // Финансовый директор. - 2019. - №4.

63. СПАРК [сайт] / Интерфакс. Международная информационная группа – Режим доступа: <https://www.spark-interfax.ru/>

64. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. / Е.С. Стоянова; 6-е изд.– Москва: Изд-во "Перспектива", 2010. – 656 с.

65. Торохова, А.А. Особенности бюджетирования финансовых результатов в агрохолдингах / А.А. Торохова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2014. – С.256-258

66. Факторы, влияющие на систему бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] // Планово-экономический отдел, 2010. – Режим доступа: <http://www.peo.su/?p=163>

67. Финансы [электронный ресурс] // Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, республике Хакасия и Республике Тыва - Режим доступа: <https://krasstat.gks.ru/folder/32923>



68. Финансы для нефинансовых менеджеров [электронный ресурс] / Высшая школа менеджмента. Санкт - Петербургский государственный университет – Режим доступа: [https://gsom.spbu.ru/files/upload/exec\\_edu/tema\\_4\\_-\\_byudzhnet.pdf](https://gsom.spbu.ru/files/upload/exec_edu/tema_4_-_byudzhnet.pdf)

69. Хан, Д. ПиК: Планирование и контроль. Система планирования и контроля. Планово-контрольные расчеты: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: С описанием применения в концернах [пер. с нем.] / Д.Хан, Х.Хунгенберг. - Москва: Финансы и статистика, 2005. - 925 с.

70. Харитоновна, Е.Н. Основные концепции разработки бюджета экономического субъекта / Е.Н. Харитоновна // Вопросы формирования эффективного финансового менеджмента. - 2001. - № 1. - С. 48–49.

71. Хорнгрен, Ч. Управленческий учет // Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш.Датар - 10-е изд. / Пер. с англ. — Санкт-Петербург.: Питер, 2007. - 1008 с.

72. Хоружий, Л.И. Управленческий учет в сельском хозяйстве / Л.И. Хоружий. - Москва: Издательство РГАУ-МСХА, 2012. – С. 234.

73. Хромова, И.Н. Разработка системы бюджетирования в сельскохозяйственных организациях / И.Н. Хромова, В.В. Яговцев // Естественно-гуманитарные исследования. - 2020. - №29. – С. 479-486.

74. Хруцкий, В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 188 с.

75. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испрв. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 457 с.

76. Шатунова, А. С. Особенности бюджетирования агропромышленных предприятий / А.С. Шатунова // Проблемы современной экономики. - 2020. – С. 80-82.

77. Шатунова, А.С. Система бюджетирования сельскохозяйственных предприятий / А.С. Шатунова / XVII Международная конференция студентов,

аспирантов и молодых ученых «Перспектив Свободный - 2021» - г. Красноярск, 2021.

78. Шелкова, А. Д. Принципы бюджетирования: от стратегических целей к оперативной работе / А. Д. Шелкова // Финансовый директор. - 2014. – № 9. – С. 26–34.

79. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий / А.Д.Шеремет, Р.С. Сайфулин. - Москва: ИНФРА-М, 2006. - 411 с

80. Шим, Джей К Методы управления стоимостью и анализа затрат / Джей К. Шим, Джоэл Г Сигел: пер. с англ. Москва: Филинь, 2003. - 344 с.

81. Шимширт, Н.Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии / Н.Д. Шимширт - Томск: Издательство Томского университета, 2011. - 348 с.

82. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. - Москва: Дело и сервис, 2004. - 591 с.

83. Ярош, О.Н. Ключевые проблемы процесса бюджетирования с учетом современных реалий российской экономики / О.Н. Ярош, Е.А. Туряница // Научный альманах. ООО «Консалтинговая компания Юком». - 2017. - № 2-1. - С. 292-295.

84. Ansoff, H.I Rethinking Strategic Planning / H.I. Ansoff // Long Range Planning. - Vol. 27. - №3.- 1994. - Pp. 31-32

85. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free Press and Prentice Hall International / H. 83. Mintzberg - New York, 1994. - 480 p.

86. Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter — New York: The Free Press, 2005. – 592 p.

87. Brimson, J Driving value using activity-based budgeting / James A. Brimson, John Antos - Wiley, 2007. - 332 p.



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.С. Ферова  
подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СХП  
«ДАРЫ МАЛИНОВКИ»)

38.04.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления)

38.04.02.13 «Финансовый менеджмент»  
код и наименование магистерской программы

Научный  
руководитель \_\_\_\_\_ 17.06.2021 \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент О.Ю.Дягель  
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник \_\_\_\_\_ 17.06.2021 \_\_\_\_\_ А.С.Шатунова  
подпись, дата

Рецензент \_\_\_\_\_ 17.06.2021 \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Н. Н. Шестакова  
подпись, дата должность, ученая степень

Красноярск 2021