

Валерий МЕТЛИЦКИЙ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь
e-mail: agreconst@mail.belpak.by*

УДК [336.14:631.11]:338.124.4
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-4-28-35>

Бюджетирование в сельскохозяйственных организациях в условиях кризисных ситуаций

В рыночной экономике сельскохозяйственные организации сталкиваются с влиянием внутренних и внешних факторов, создающих кризисные ситуации, которые, в свою очередь, могут привести к банкротству. Вместе с тем выстроенная на основе бюджетирования система управления позволяет выявлять риски на ранних стадиях и минимизировать их, осуществлять текущее и стратегическое финансовое планирование, оперативно определять резервы увеличения доходов и сокращения расходов, эффективно комбинировать использование собственных и заемных ресурсов (в том числе в условиях их ограниченности), повышать мотивацию работников.

Рассмотрены теоретические аспекты организации системы бюджетирования в сельскохозяйственных организациях и возможности его использования для преодоления кризисных ситуаций.

Ключевые слова: бюджетирование, система бюджетирования, финансовый план, финансовое планирование, управление рисками, кризисная ситуация.

Valery METLITSKIY

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus
e-mail: agreconst@mail.belpak.by*

Budgeting in agricultural organizations in crisis situations

In a market economy, agricultural organizations are faced with the influence of internal and external factors that create crisis situations, which, in turn, can lead to bankruptcy. At the same time, a management system built on the basis of budgeting makes it possible to identify risks at an early stage and minimize them, carry out current and strategic financial planning, quickly determine reserves for increasing income and reducing expenses, and effectively combine the use of own and borrowed resources (including in conditions of their limitation), increase employee motivation.

Theoretical aspects of organizing the budgeting system in agricultural organizations and the possibility of using it to overcome crisis situations are considered.

Keywords: agricultural organization, budgeting, budgeting system, financial plan, budget, crisis situation.

Введение

В условиях рыночной экономики, санкционного давления сельскохозяйственные организации сталкиваются с кризисными ситуациями, что нередко приводит к невыполнению бюджетов и планов, а иногда и к ухудшению финансового положения, задержкам работ, снижению их качества, увеличению затрат, просрочке выплат заработной платы [1].

Бюджетирование – один из важнейших инструментов преодоления кризисной ситуации. Оно позволяет распределить финансовые средства организации по разным направлениям в комплексе, рассчитать их на длительный период, реализовать задуманные стратегии и планы. Вместе с тем оно не в полной мере дает возможность преодолеть кризис, так как для этого еще потребуются устранить негативные факторы и причины, которые повлекли его.

В данном исследовании предложены принципы построения системы бюджетирования и алгоритм преодоления кризисной ситуации с использованием этого инструмента.

Основная часть

Бюджетирование позволяет распределить средства организации так, чтобы более рационально использовать ее внутренние возможности, скорректировать финансовые планы, расщелоточить и обеспечить поступление и расходование денежных средств по времени, реализовать стратегию.

Как правило, сельскохозяйственная организация имеет разработанный бизнес-план, в котором отражены ее основные векторы развития и определены главные направления бюджетирования.

На наш взгляд, организация бюджетирования в условиях кризисной ситуации должна основываться на следующих принципах:

1. *Своевременность.* Бюджетирование осуществляется в необходимые сроки задолго до начала работ. Обратной ситуации не следует допускать.

2. *Учет возможных рисков.* В Республике Беларусь в сельскохозяйственном производстве возможны непредвиденные ситуации, обусловленные особенностями климата, количеством осадков, болезнями животных и растений, вредителями и т. д. Рекомендуется учитывать их при создании системы бюджетирования.

3. *Страхование рисков.* В ряде случаев (неполучение урожая из-за засухи, пожаров, поломки техники и др.) заблаговременное обращение в страховую организацию позволит преодолеть кризисную ситуацию и (или) минимизировать ее последствия.

4. *Создание резервов и чрезвычайного фонда.* Специалистам организации при разработке бюджетов следует закладывать в них резервы средств для преодоления возможных расходов, которые обусловлены негативными факторами,

оказывающими воздействие на сельскохозяйственную организацию и способными привести к кризисным ситуациям. В ряде случаев возможен вариант создания фонда для покрытия незапланированных расходов.

5. *Реалистичный и оптимистичный бюджеты.* Исследователи О. А. Агеева, А. В. Девянина отмечают, что при бюджетировании следует учитывать два сценария: реалистичный и оптимистичный, соответственно, нужно предусмотреть разные варианты развития событий [2].

6. *Определение «точки безубыточности»* – расчет необходимого уровня выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг) для покрытия затрат, при недостижении которого сельскохозяйственная организация получит убыток.

7. *Определение значений «минимального бюджета».* При разработке генерального или стратегического бюджета и их составляющих исследователи рекомендуют установить значение «минимального бюджета». В нем будут учитываться средства, необходимые для достижения цели в случае выбора самого дешевого варианта для этого.

Сумма утвержденного бюджета должна превышать значение минимального. Так образовывается финансовый резерв. При возникновении кризисной ситуации организация будет иметь минимальный уровень средств, которые необходимы для ее функционирования и достижения стратегических целей.

8. *Недопущение «кассовых разрывов».* Следует учитывать, что денежные потоки сельскохозяйственной организации не равномерны, поэтому важно, чтобы доходы и расходы были синхронизированы по времени [3]. Нарушение этого принципа приводит к появлению отрицательных денежных потоков (временной неплатежеспособности организации) – «кассовым разрывам», а систематическое превышение расходов над доходами – к кризисной ситуации и убыткам.

При планировании расходов и доходов организации необходимо учитывать график платежей (обязательные, которые нет возможности отложить, и те, которые можно отсрочить либо сделать в другой период). Следует принимать во внимание сезонность сельскохозяйственного производства и не допускать отсутствия нужного количества средств на счетах.

9. *Обеспечение взаимосвязи стратегического, текущего и оперативного планирования.* Изменения, которые вносятся в текущие бюджеты, не должны нарушать показатели стратегического планирования.

10. *Учет инфляционных ожиданий.* При разработке долгосрочных финансовых планов следует учитывать прогнозные показатели инфляции.

11. *Гибкость системы бюджетирования и возможность корректировки бюджетов.* В случае возникновения кризисных ситуаций нередки случаи, когда требуется внесение изменений в бюджеты. Иногда это приводит даже к изменениям стратегических целей организации.

12. *Выработка мер по снижению расходов и поиску дополнительных источников доходов.* Основные направления для решения проблемы нехватки средств при выполнении плана представлены на рис. 1.

Направления	Меры
Нивелирование факторов, вызывающих кризисную ситуацию	Выявление причин и факторов возникновения кризисной ситуации и выработка комплекса мер преодоления кризиса
Увеличение доходов	Совершенствование качества выпускаемой продукции
	Увеличение выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг) путем роста объема продаж продукции (товаров, работ, услуг)
	Получение дохода от неосновного вида деятельности
	Получение дополнительных, незапланированных доходов
Снижение расходов	Перераспределение расходов других бюджетов
Привлечение инвестиций	Оптимизация затрат
	Использование возможностей фондового рынка
Использование заемных средств	Реформирование организации
	Привлечение кратко- и долгосрочных кредитов, ссуд и займов
Поиск внутренних резервов	Использование отсрочек, рассрочек платежей (кредиторской задолженности)
	Компенсация недостатка средств бюджета за счет других бюджетов организации
	Поиск резервов финансовых средств за счет других бюджетов организации
	Оптимизация использования финансовых ресурсов
Использование возможностей финансового оздоровления и антикризисного управления	Взыскание дебиторской задолженности
	Меры финансового оздоровления, установленные нормативными правовыми актами (увеличение уставного фонда хозяйственного общества в пределах суммы образовавшейся задолженности с передачей акций кредитору; предоставление отсрочки погашения задолженности на 3 года с последующей рассрочкой на 5 лет или на иные сроки по соглашению сторон; эмиссии местными исполнительными и распорядительными органами облигаций с последующей их продажей банкам и др.)

Рис. 1. Пути решения проблемы нехватки средств при бюджетировании (выполнен по [4, 5])

13. *Автоматизация и цифровизация.* Важным элементом бюджетирования, позволяющим быстро и качественно скорректировать финансовые планы в условиях кризиса, является программный комплекс, который использует организация.

На практике для консолидации всех бюджетов организации помимо стандартных программ бухгалтерского учета, на наш взгляд, целесообразно применять дополнительную – позволяющую формировать систему бюджетов в долго- и краткосрочном периоде и в случае кризиса вносить предложения по корректировке финансовых показателей. Данная программа должна охватывать все центры ответственности организации и проецироваться на ее финансовую структуру.

14. *Непрерывный анализ и мониторинг бюджетирования.* Для оперативного реагирования на внешние и внутренние факторы, воздействующие на сельскохозяйственную организацию и вызывающие невыполнение бюджетов, следует проводить постоянный мониторинг.

15. *Мотивация сотрудников на выполнение показателей бюджета.* Персоналу следует быть заинтересованным в реализации планов производства и соблюдении предусмотренных в бюджете расходов.

Алгоритм преодоления кризисной ситуации с использованием возможностей бюджетирования

Для организации важен постоянный мониторинг финансово-экономического состояния с целью выявления начальных проявлений кризисных ситуаций (рис. 2).

Алгоритм с учетом использования инструмента бюджетирования [2, 4, 6, 7] состоит из следующих элементов:

1. *Мониторинг и анализ работы сельскохозяйственной организации.* Его следует проводить регулярно, чтобы понимать, как развивается организация. Данный анализ может включать совокупность показателей, объединенных в следующие группы: а) ликвидность; б) оценка деловой активности; в) финансовая устойчивость; г) прибыльность (финансовый результат) и др.

2. *Диагностика возникновения кризисных ситуаций.* Ее проведение возможно в рамках регулярного финансового анализа. При этом используется постановление Минэкономики и Минфина «Об оценке степени риска наступления банкротства» [8], а также следующие методы: модель Z-счета Э. Альтмана; 5-факторная и 7-факторная модели Э. Альтмана; коэффициент У. Бивера; модель Д. Коннана –

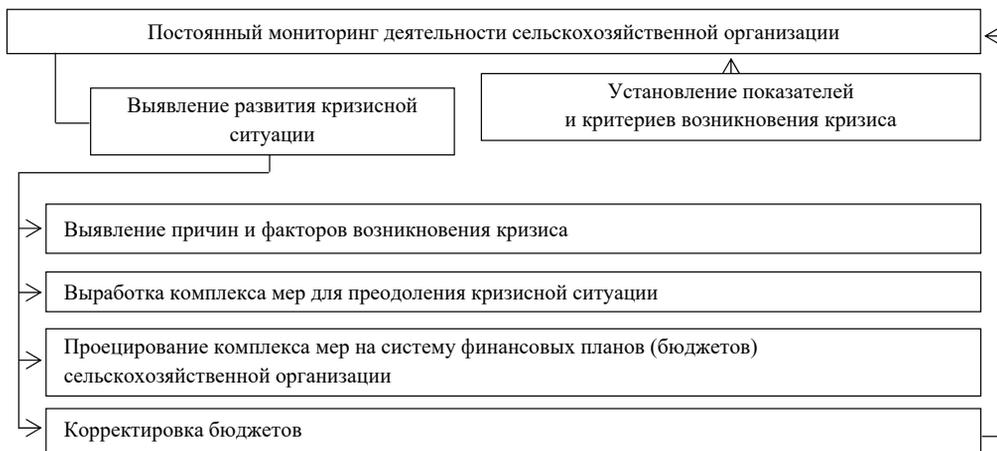


Рис. 2. Порядок действий (алгоритм) сельскохозяйственных организаций при возникновении кризисной ситуации (выполнен на основании собственных исследований)

М. Гольдера; 9-факторная модель Д. Фулмера; модель Г. Л. В. Спрингейта; скоринговый метод Credit-Men Ж. Депаляна; формула Z-счет Р. Лиса; модель Р. Таффлера и Г. Тишоу; модель Х. Охе – Э. Вербаера; модель Чессера; рейтинговая оценка кредитоспособности ссудозаемщика (Франция); метод оценки финансового состояния Д. Ван Хорна; показатель Д. Аргенти; модели Г. В. Савицкой. Важен также метод экспертной оценки.

3. *Установление показателей и критериев оценки вероятности возникновения кризиса.* Дополнительно к вышеуказанным можно использовать модель диагностики возникновения кризисной ситуации в сельскохозяйственных организациях: выделение и анализ динамики ключевых показателей работы (рентабельность совокупных активов; рентабельность продаж; рентабельность реализованной продукции; выручка на 1 га сельскохозяйственных земель; выручка на одного работника; обеспеченность активами на одного работника; обеспеченность чистыми активами на одного работника).

4. *Определение начала развития кризисной ситуации.* Важно вовремя установить этот момент. Кризисная ситуация, на наш взгляд, включает следующие периоды: возникновение, развитие, собственно кризис, выход. При устойчивом функционировании сельскохозяйственная организация находится в состоянии «финансового равновесия».

5. *Выявление факторов и причин развития кризиса.* Это следующий этап преодоления кризисной ситуации, результат которого зависит от правильности действий в этот период. В данном случае целесообразно использовать методы фундаментальной диагностики, т. е. те модели, которые позволяют установить причины и факторы возникновения кризиса.

6. *Выработка комплекса мер для преодоления кризисной ситуации.* В зависимости от выявленных причин и факторов возникновения кризиса следует разработать комплекс мер для его преодоления. Это может быть повышение урожайности культур растениеводства и показателей продуктивности животноводства, действия, позволяющие увеличить выручку, уменьшить затраты и т. д.

7. *Проецирование комплекса мер на систему бюджетирования в сельскохозяйственной организации.* Разработанные меры требуют уточнения и согласования финансовых планов, так как могут появиться новые затраты либо возникнет необходимость привлечения дополнительных источников инвестирования. Поэтому следует определить, какие бюджеты подлежат корректированию в рамках всей сельскохозяйственной организации. На этом этапе важно не допустить невыполнения текущих задач и недостижения стратегических целей (стратегического разрыва), а также распределить и рассчитать средства организации по временным интервалам, чтобы избежать «кассовых разрывов».

8. *Корректировка бюджетов.* Это внесение изменений во всю систему бюджетов организации в зависимости от возможностей программного комплекса, который используется для автоматизации системы бюджетирования.

9. *Мониторинг и анализ преодоления кризисной ситуации.* После корректировки бюджетов и принятия мер для преодоления кризисной ситуации следует проводить регулярный мониторинг хозяйственной деятельности организации.

Заключение

Построение системы бюджетирования – системы финансовых планов (бюджетов), спроецированных на организационную структуру с учетом центров ответственности, центров затрат, центров доходов, центров инвестиций и лиц, принимающих решения при распределении средств, – при использовании предложенных принципов бюджетирования позволит сделать организацию более устойчивой к возникающим кризисным ситуациям.

Представленный алгоритм для их преодоления с учетом возможностей использования инструмента бюджетирования позволяет диагностировать развитие кризиса, выработать комплекс мер для его преодоления, спроецировать эти меры на систему бюджетов организации и при необходимости скорректировать их.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено при финансовой поддержке БРФФИ в рамках договора от 4 мая 2022 г. № Г22-017 (№ ГР 20220832).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ломовцев, Д. А. Бюджетирование как эффективный инструмент корпоративного управления предприятиями в условиях финансового кризиса / Д. А. Ломовцев, Е. В. Скворцов // Изв. Тул. гос. ун-та. Экон. и юрид. науки. – 2010. – № 1–2. – С. 230–238.
2. Агеева, О. А. Бюджетирование на малом предприятии в условиях кризиса [Электронный ресурс] / О. А. Агеева, А. В. Девянина // *Universum: экономика и юриспруденция.* – 2017. – № 2. – Режим доступа: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/4187>. – Дата доступа: 30.01.2024.
3. Никулина, О. В. Методология формирования системы бюджетирования современной компании для обеспечения ее финансовой устойчивости в условиях кризиса / О. В. Никулина, О. В. Пашова // *Экономика устойчивого развития.* – 2016. – № 4. – С. 348–361.
4. Что делать, если проект вышел за рамки бюджета: советы по управлению отклонениями [Электронный ресурс] // Информационный онлайн-журнал. – Режим доступа: <https://fsnlnr.su/finansy/cto-delat-esli-proekt-vysel-za-ramki-byudzeta-sovety-po-upravleniyu-otkloneniyaми>. – Дата доступа: 30.01.2024.
5. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 2 окт. 2018 г., № 399 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31800399>. – Дата доступа: 30.01.2024.
6. Организация процесса бюджетирования в условиях финансовой нестабильности / Н. Д. Стельмашенко [и др.] // *Экономика. Бизнес. Банки.* – 2016. – № 9. – С. 32–43.
7. Чудосай, А. В. Внедрение системы бюджетирования как антикризисного инструмента / А. В. Чудосай // Актуальные проблемы социально-экономического развития Российской Федерации: материалы III Междунар. науч. конф. аспирантов, посвящ. 70-летию Победы в Великой

Отечественной войне, Барнаул, 27 апр. 2015 г. / Алтай. акад. экономики и права. – Барнаул, 2015. – С. 74–77.

8. Об оценке степени риска наступления банкротства [Электронный ресурс]: постановление М-ва экономики Респ. Беларусь и М-ва финансов Респ. Беларусь, 7 авг. 2023 г., № 16/46 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22340308>. – Дата доступа: 30.01.2024.

Поступила в редакцию 07.02.2024

Сведения об авторе

Метлицкий Валерий Николаевич – ведущий научный сотрудник сектора имущественных отношений, кандидат экономических наук, доцент

Information about the author

Metlitskiy Valery Nikolaevich – Leading Researcher of the Sector of Property Relations, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor