



Александр ШАРЕНКО, Анастасия ШАУРО,

Диана СИНИЛЮ, Владислава ГЛОБАЖ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: lex-world@mail.ru, nastyashauro397@gmail.com,
sinilo.diana@mail.ru, vladislava.globazh@yandex.by*

УДК 631.153:631.151

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-3-3-16>

Многоуровневая система целевых финансовых показателей мониторинга и контроля параметров эффективности сельскохозяйственного производства по центрам ответственности

Разработана многоуровневая система целевых финансовых показателей мониторинга и контроля параметров эффективности сельскохозяйственного производства по центрам ответственности, которая способствует функциональной оценке влияния факторов на деятельность агропредприятия и включает четыре уровня постоянного контроля за результатами. Для определения нормативных значений доходности и финансового равновесия в зависимости от уровня расходов аграрного бизнеса предложен соответствующий алгоритм.

Ключевые слова: финансовые показатели мониторинга и контроля, центр ответственности, параметры эффективности сельхозпроизводства.

Alexander SHARENKO, Anastasiya SHAURA,

Diana SINILO, Vladislava GLOBAZH

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: lex-world@mail.ru, nastyashauro397@gmail.com,
sinilo.diana@mail.ru, vladislava.globazh@yandex.by*

A multi-level system of financial targets for monitoring and controlling the parameters of agricultural production efficiency by responsibility centers

The multi-level system of target financial indicators for monitoring and controlling the parameters of agricultural production efficiency by centres of responsibility is developed, which promotes functional assessment

of the impact of factors on the activities of agribusiness and includes four levels of continuous control over the results. The corresponding algorithm is proposed to determine the normative values of profitability and financial equilibrium depending on the level of expenditures of agricultural business.

Keywords: financial indicators of monitoring and control, responsibility center, parameters of agricultural production efficiency.

Введение

В Республике Беларусь аграрный сектор сталкивается с разнообразием природно-климатических, социально-экономических и организационно-административных условий производства. Степень их влияния в различных регионах значительно отличается по уровню воздействия на доходность и затратность ведения бизнеса, а также на перспективы развития территорий [1]. Главная цель многоуровневой системы целевых показателей – сформировать базу критериев и индикаторов для оперативного и качественного мониторинга и контроля параметров эффективности сельскохозяйственного производства в различных региональных условиях. Следует обратить внимание на то, что не все целевые финансовые показатели регламентированы законодательством и их систематизация, порядок использования и контроля утверждаются руководством субъекта хозяйствования. При этом критерии и нормы выполнения зависят от потребностей, особенностей деятельности организации и могут отличаться в разные времена года или сроки производственного цикла, что и обуславливает актуальность изучения выбранной темы.

Материалы и методы

В качестве материалов изучены и проанализированы сведения, полученные от сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также нормативные правовые документы, имеющие отношение к заявленной теме, и литературные источники [2–8]. В процессе исследования применялись следующие методы: монографический, абстрактно-логический, системного и сравнительного анализа, системной увязки, абстрагирования, идеализации и др.

Основная часть

Конкурентоспособность бизнеса в аграрном секторе во многом зависит от устойчивости производства, финансового состояния, прибыльности и эффективного использования инструментов и механизмов управления, которые должны строиться на анализе производственных, финансовых, инвестиционных возможностей организации, прогнозе и планировании основных показателей ее деятельности, оценке достигнутых результатов в сравнении с установленными критериями по определенным текущим и стратегическим целям и задачам. В этом им оказывает существенную поддержку качественная и оперативная аналитическая информация системного и точного учета, что способствует при-

нятию взвешенных решений, достижению желаемых конечных результатов, контролю не только доходов и расходов, но и рисков.

Мониторинг и контроль эффективности сельскохозяйственного производства целесообразно осуществлять на всех уровнях организации по центрам ответственности в рамках сформированных целевых показателей во взаимосвязи с мотивацией труда, должностными обязанностями и функционалом, что находит отражение в разработанных локальных документах, среди которых следующие положения:

- об (о) учетной политике;
- оплате труда;
- закупках;
- отделах (структурных подразделениях);
- бюджетной структуре;
- экономии ресурсов;
- внутрихозяйственном контроле и др.

Как правило, основными источниками информации для расчета финансовых показателей являются индивидуальная бухгалтерская и статистическая отчетность:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет об изменении собственного капитала;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет о финансовых результатах, форма 12-ф (прибыль);
- отчет о состоянии расчетов, форма 12-ф (расчеты);
- отчет о составе средств, форма 4-ф (средства);
- отчет о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг), форма 4-ф (затраты);
- отчет о наличии и движении основных фондов, форма 1-ф (оф);
- отчет об отдельных финансовых показателях, форма 1-ф (офп).

Считаем, что для формирования эффективной системы целевых финансовых показателей по центрам ответственности этого недостаточно, поэтому следует использовать отраслевые отчеты, сводные данные бухгалтерского и управленческого учета, а также оперативную информацию от центров ответственности.

В рамках исследования нами предложено рассматривать категорию «центр ответственности» как функциональную единицу (это может быть как конкретный сотрудник (подразделение), так и комплекс обязанностей, возложенных на него), отвечающую за получение результата в соответствии с задачами.

На базе систематизации практики аграрного бизнеса с использованием научных методов нами разработана возможная структура центров ответственности для сельскохозяйственной организации, где основными являются центр платежеспособности и центр стратегического развития, которые характеризуют центры последующего порядка функциональной направленности:

1. Центр текущей деятельности:
 - 1.1. Центр производства продукции растениеводства:
 - 1.1.1. Центр затрат:
 - 1.1.1.1. Центр затрат на семена.
 - 1.1.1.2. Центр затрат на удобрения (минеральные и органические).
 - 1.1.1.3. Центр расходов на оплату труда.
 - 1.1.1.4. Центр затрат на нефтепродукты и запчасти.
 - 1.1.1.5. Центр затрат на топливно-энергетические ресурсы.
 - 1.1.1.6. Центр амортизационных отчислений.
 - 1.1.1.7. Центр налогов, сборов и платежей, относимых на себестоимость.
 - 1.1.1.8. Центр прочих затрат.
 - 1.1.2. Центр дохода.
 - 1.1.3. Центр внутренней передачи сырья и кормов.
 - 1.2. Центр производства продукции животноводства:
 - 1.2.1. Центр затрат:
 - 1.2.1.1. Центр затрат на корма.
 - 1.2.1.2. Центр расходов на оплату труда.
 - 1.2.1.3. Центр затрат на нефтепродукты и запчасти.
 - 1.2.1.4. Центр затрат на топливно-энергетические ресурсы.
 - 1.2.1.5. Центр амортизационных отчислений.
 - 1.2.1.6. Центр налогов, сборов и платежей, относимых на себестоимость.
 - 1.2.1.7. Центр прочих затрат.
 - 1.2.2. Центр дохода.
 - 1.2.3. Центр внутреннего использования продукции.
 - 1.3. Центр сбыта и маркетинга:
 - 1.3.1. Центр расходов на реализацию.
 - 1.3.2. Центр управленческих расходов.
 - 1.3.3. Центр доходности от реализации.
 - 1.3.4. Центр налогообложения.
 - 1.4. Центр прочей текущей деятельности:
 - 1.4.1. Центр реализации и прочего выбытия запасов и денежных средств.
 - 1.4.2. Центр инвентаризации.
 - 1.4.3. Центр безвозмездной передачи.
 - 1.4.4. Центр государственной поддержки.
 - 1.4.5. Центр финансовых обязательств по текущей деятельности.
 - 1.4.6. Центр резервов под снижение стоимости и потерь имущества.
 - 1.4.7. Центр санкций за нарушение условий по договорам и платежам в бюджет, внебюджетные фонды.
 - 1.4.8. Центр расходов обслуживающих производств и хозяйств.
 - 1.4.9. Центр материальной помощи и возмещения расходов.
 - 1.4.10. Центр потерь от простоев.
 - 1.4.11. Центр чрезвычайных ситуаций.

- 1.4.12. Центр других доходов и расходов по текущей деятельности.
 - 1.4.13. Центр налогообложения по внереализационным доходам.
 - 1.5. Центр прибыли (убытка) по текущей деятельности.
 - 2. Центр инвестиционной деятельности:
 - 2.1. Центр привлечения инвестиций.
 - 2.2. Центр приобретения и создания основных средств и нематериальных активов.
 - 2.3. Центр недостатч и потерь от порчи долгосрочных активов.
 - 2.4. Центр совместной деятельности.
 - 2.5. Центр финансовых вложений в долговые и краткосрочные активы других организаций.
 - 2.6. Центр резервов под обесценение финансовых вложений.
 - 2.7. Центр изменения стоимости долгосрочных активов в результате переоценки, обесценения, признаваемых доходами (расходами) в соответствии с законодательством.
 - 2.8. Центр государственной поддержки, направленной на приобретение долгосрочных активов.
 - 2.9. Центр безвозмездной помощи по долгосрочным активам.
 - 2.10. Центр предоставления во временное пользование (временное владение и пользование) долгосрочных активов.
 - 2.11. Центр прочих доходов и расходов по инвестиционной деятельности.
 - 2.12. Центр налогообложения инвестиционной деятельности.
 - 2.13. Центр прибыли (убытка) по инвестиционной деятельности.
 - 3. Центр финансовой деятельности:
 - 3.1. Центр привлечения заемных средств.
 - 3.2. Центр акционирования.
 - 3.3. Центр лизинга.
 - 3.4. Центр выпуска, размещения, обращения и погашения долговых ценных бумаг собственного выпуска.
 - 3.5. Центр погашения и переоценки активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте.
 - 3.6. Центр прочих доходов и расходов по финансовой деятельности.
 - 3.7. Центр налогообложения финансовой деятельности.
 - 3.8. Центр прибыли (убытка) по финансовой деятельности.
 - 4. Центр чистой прибыли (налогообложение, распределение и использование).
- По результатам исследований нами предложена многоуровневая система целевых финансовых показателей мониторинга и контроля параметров эффективности сельскохозяйственного производства по центрам ответственности (см. таблицу), которая позволяет проводить функциональную оценку влияния факторов на деятельность субъекта хозяйствования. Представленный в таблице по отдельному финансовому показателю центр ответственности в большинстве случаев не является единственным: выделен основной, который координируют работу других.

Многоуровневая система целевых финансовых показателей мониторинга и контроля параметров эффективности аграрного бизнеса по центрам ответственности

Группа факторов	Фактор	Финансовые целевые показатели оценки	Уровень оценки	Критерий	Оценка влияния на эффективность (устойчивость)		Основной центр ответственности / должность
					способствует	сдерживает	
Экономические	Инвестиции	Размер инвестиций	I, II	Ежегодный уровень инвестиций относительно стоимости активов	Ниже 20 %	Выше 20 %	Привлечения инвестиций / заместитель директора по развитию, главный экономист
		Стоимость приобретения (создания) основных средств и нематериальных активов	III	Цена приобретения на отечественном рынке и за границей	Выше	Ниже	Приобретения и создания основных средств и нематериальных активов / ведущий экономист
	Затратность производства	Себестоимость единицы продукции	I, II	Темп роста в сравнении со значением за предыдущий период (год)	Ниже 100 %	Выше 100 %	Затрат / заместитель директора по производству, ведущий экономист
			III, IV	Темп роста относительно инфляции	Ниже 100 %	Выше 100 %	
	Доходность производства	Выручка от реализованной продукции	I	Темп роста в сравнении со значением за предыдущий период (год)	Выше 100 %	Ниже 100 %	Сбыта и маркетинга / директор, заместитель директора по коммерческой деятельности, менеджер по сбыту, экономист
			III	Темп роста выручки относительно инфляции	Выше 100 %	Ниже 100 %	
	Прибыльность основной деятельности	Прибыль от реализации продукции	I-III	Темп роста прибыли	Выше 15 %	Ниже 15 %	Прибыли (убытка) по текущей деятельности / директор, заместитель директора, главный экономист, главный бухгалтер

Экономические	Ценовая конъюнктура	Средняя цена на ключевые виды продукции	III	Динамика изменения цен на продукцию в сравнении с предыдущим годом	Выше уровня инфляции	Ниже уровня инфляции	Доходности от реализации / ведущий специалист по сбыту
	Скорость движения краткосрочного капитала	Оборачиваемость оборотных средств	II	Уровень относительно среднего по отрасли	Выше	Ниже	Затрат / главный экономист
	Доступность заемных средств	Стоимость заемного капитала	II, III	Уровень относительно рентабельности продаж	Ниже	Выше	Привлечения заемных средств / главный экономист, ведущий экономист
	Экспортный потенциал	Объем экспорта	II, III	Уровень относительно целевого задания	Выше 100 %	Ниже 100 %	Сбыта и маркетинга / главный экономист, ведущий специалист по сбыту
	Внутренний спрос на товар	Объем продаж товаров на внутреннем рынке	II, III	Наличие темпов роста на производимую продукцию	Присутствуют	Отсутствуют	Сбыта и маркетинга / главный экономист, ведущий специалист по сбыту
	Государственная поддержка	Объем субсидий и дотаций на единицу продукции	II, III	Уровень, установленный законодательно	Выше минимального	Ниже минимального	Государственной поддержки / главный бухгалтер, главный экономист
	Наличие обязательств	Доля обязательств в структуре капитала	I-III	Уровень относительно стоимости активов	$\leq 0,5$	$> 0,5$	Финансовых обязательств по текущей деятельности / главный бухгалтер, заместитель директора по финансам, ведущий бухгалтер и юриконсульт
	Эффективность использования сырья	Материалоемкость продукции	I-III	Уровень относительно предыдущего значения	$\leq 1,0$	$> 1,0$	Текущей деятельности / первый заместитель, все главные и ведущие специалисты, руководители структурных подразделений
	Производственно-технологические						

Окончание таблицы

Группа факторов	Фактор	Финансовые целевые показатели оценки	Уровень оценки	Критерий	Оценка влияния на эффективность (устойчивость)		Основной центр ответственности / должность
					способствует	сдерживает	
Производственно-технологические	Использование инновационных технологий в растениеводстве	Доля валовой продукции с использованием инновационных технологий	II	Уровень относительно целевого значения	Выше 20 %	Ниже 20 %	Дохода / главный агроном
	Использование инновационных технологий в животноводстве	Доля валовой продукции с использованием инновационных технологий	II	Уровень относительно целевого значения	Выше 20 %	Ниже 20 %	Дохода / главный зоотехник, главный ветеринарный врач
	Производственный потенциал в растениеводстве	Объем валового производства	I-III	Темп роста в сравнении со значением за предыдущий период (год)	Выше 100 %	Ниже 100 %	Дохода / директор, первый заместитель, все главные и ведущие специалисты, руководители структурных подразделений в растениеводстве
	Производственный потенциал в животноводстве	Объем валового производства	I-III	Темп роста в сравнении со значением за предыдущий период (год)	Выше 100 %	Ниже 100 %	Дохода / директор, первый заместитель, все главные и ведущие специалисты, руководители структурных подразделений в животноводстве
	Продуктивность молочного стада	Средний доход от молока на корову	I-IV	Уровень относительно среднего по региону (лидеру в отрасли) или целевого значения	Выше	Ниже	Производства продукции животноводства / все сотрудники по задействованным центрам
	Урожайность сельскохозяйственных земель	Средний доход от растениеводства в расчете на 1 га	I-IV	Уровень относительно среднего по региону (лидеру в отрасли) или целевого значения	Выше	Ниже	Производства продукции растениеводства / все сотрудники по задействованным центрам

Производственно-технологические	Использование сельскохозяйственных земель	Дифференцированная рента от использования сельскохозяйственных земель	Ц, III	Уровень относительно целевого значения	Выше	Ниже	Дохода / главный агроном, ведущий экономист
	Механизация производства	Доля затрат на механизацию в себестоимости	Ц, III	Доля механизированных работ в общем объеме согласно целевому значению	Выше	Ниже	Затрат / главные специалисты, ведущий экономист
Экологические	Плодородие почв	Уровень затрат на поддержание плодородия почв	Ц, III	Уровень относительно целевого значения	Выше	Ниже	Затрат / главный агроном, ведущий экономист
	Пестицидная и гербицидная нагрузка	Уровень затрат на пестициды и гербициды в расчете на 1 га	Ц, III	Уровень относительно целевого значения	Выше	Ниже	Затрат / главный агроном, ведущий экономист
	Отходы в сельском хозяйстве	Количество отходов, образовавшихся в сельском хозяйстве	Ц, III	Уровень относительно целевого значения	Выше	Ниже	Затрат / все главные и ведущие специалисты, руководители структурных подразделений
Социальные	Доход работников	Средняя заработная плата	I-IV	Уровень заработной платы относительно среднего по региону, отрасли или целевого значения	Выше	Ниже	Затрат / директор, заместители директора, главные специалисты, ведущий экономист и бухгалтер по заработной плате
	Кадровая обеспеченность	Выплаченный фонд оплаты труда относительно штатного размера	Ц, III	Уровень относительно штатной численности	Выше 95 %	Ниже 95 %	Затрат / главный экономист, ведущий специалист по кадрам

П р и м е ч а н и я:

1. Основной уровень постоянного контроля показателей: I – высший (топ-менеджмент); II – средний (главные специалисты); III – ниже среднего (ведущие специалисты); IV – низший (специалисты).

2. Составлена по результатам собственных исследований.

При этом в организации обязанности и функции могут быть закреплены за другими должностями, а один сотрудник (подразделение) может отвечать за несколько таких центров ответственности, что подтверждает необходимость формирования системы показателей по ним для мониторинга и контроля критериев эффективности. Также следует отметить, что представленный перечень показателей не исчерпывающий. Он дополняется в зависимости от целей мониторинга и контроля за текущей деятельностью и стратегическим развитием.

Необходимым условием функционирования сельскохозяйственной организации в долгосрочном периоде является финансовое равновесие, при котором все показатели ее деятельности находятся в правильных пропорциях и сохраняется устойчивое экономическое положение [2]. Для многоуровневой системы с целью определения нормативных значений финансовых показателей доходности конкретного субъекта хозяйствования в зависимости от величины затрат нами разработан соответствующий алгоритм. Он позволяет рассчитывать данные и критерии для построения бизнес-бюджета. Для апробирования результатов использовались сведения бухгалтерской отчетности: форма № 1 «Бухгалтерский баланс» (далее – ф. № 1), форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках» (далее – ф. № 2), форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу № 1» (далее – ф. № 5). Алгоритм включает следующие этапы:

Этап 1. Установление финансового результата согласно коду стр. 150 ф. № 2.

Если организацией за отчетный период получен убыток, то она не покрывает свои расходы и надо учесть данную сумму в последующих этапах при определении необходимого возмещения за счет доходов от всех видов деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой); если получена прибыль (до налогообложения), то нужно произвести дополнительный расчет совокупных расходов (СР) для такого последующего учета:

$$СР = С + УР + РнР + НРтек + НРинв + НРфин,$$

где С – себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг (код стр. 020 ф. № 2); УР – управленческие расходы (код стр. 040 ф. № 2); РнР – расходы на реализацию (код стр. 050 ф. № 2); НРтек – невозмещенная часть расходов по текущей деятельности, которая представляет собой разность статей «прочие расходы по текущей деятельности» (код стр. 080 ф. № 2) и «прочие доходы по текущей деятельности» (код стр. 070 ф. № 2) (за вычетом доходов, связанных с государственной поддержкой, направленной на приобретение запасов, оплату выполненных работ, оказанных услуг, финансирование текущих расходов (код стр. 300 ф. № 2)); НРинв – невозмещенная часть расходов по инвестиционной деятельности, которая определяется как разность статей «расходы по инвестиционной деятельности» (код стр. 110 ф. № 2) и «доходы по инвестиционной деятельности» (код стр. 100 ф. № 2) (за вычетом доходов, связанных с государственной поддержкой, направленной на инвестиционную и финансовую деятельность (код стр. 301 ф. № 2); НРфин – невозмещенная часть расходов по финансовой

деятельности, представляющая собой разность статей «расходы по финансовой деятельности» (код стр. 130 ф. № 2) и «доходы по финансовой деятельности» (код стр. 120 ф. № 2).

Справочно. Если в организации нет невозмещенной части расходов по прочей текущей, инвестиционной, финансовой деятельности, то данные виды расходов не берутся в расчет.

Этап 2. Определение наличия и величины отрицательных трансформаций баланса, что помогает оценивать эффективность размещения активов сельскохозяйственного субъекта, их достаточность для предпринимательской деятельности. Для этого рассчитываются данные изменения по статьям баланса на конец периода по сравнению с началом по следующим существенным элементам:

2.1. Прирост долгосрочных и краткосрочных обязательств (абсолютный и относительный).

Необходимо обратить внимание на относительные изменения краткосрочных и долгосрочных обязательств во взаимосвязи с уровнем доходов. Так, при абсолютном росте обязательств, но не увеличении их доли по сравнению с доходами, структурные изменения можно охарактеризовать как нейтральные. Также необходимо сделать акцент на инвестиционных мероприятиях: прирост может быть связан с приобретением или созданием основных средств, что позволит в будущем увеличить объем производства, улучшить качество продукции. В этом случае необходим дополнительный анализ прироста обязательств и его влияния на финансовое состояние, для чего предлагается определить:

коэффициент обеспеченности обязательств имуществом (Коб), характеризующий способность организации рассчитаться по своим обязательствам:

$$K_{об} = \frac{ДО + КО}{А},$$

где ДО – долгосрочные обязательства (код стр. 590 ф. № 1); КО – краткосрочные обязательства (код стр. 690 ф. № 1); А – общая стоимость активов (код стр. 300 ф. № 1);

коэффициент просроченных обязательств (Кпо), показывающий долю просроченных обязательств в общей сумме обязательств:

$$K_{по} = \frac{Пкиз + Пкз}{ДО + КО},$$

где Пкиз – просроченная задолженность по кредитам и займам (сумма стр. 160, 170, 180, 190, 200, 205, 210, 220, 230 ф. № 5); Пкз – просроченная кредиторская задолженность (код стр. 250 ф. № 5).

Данные показатели установлены постановлением Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства финансов Республики Беларусь «Об оценке степени риска наступления банкротства» [3].

2.2. Изменение краткосрочных активов, включая запасы (абсолютное и относительное).

Важно установить причину прироста краткосрочных активов: если он вызван увеличением денежных средств, их эквивалентов, финансовых вложений и готовой продукции, товаров с целью их продажи в сезонные сроки или в другой наиболее выгодный период, то это является положительной тенденцией; если за счет роста обязательств – отрицательной.

Также следует проанализировать влияние изменений краткосрочных активов на финансовое состояние посредством:

коэффициента текущей ликвидности (Ктл), характеризующего достаточность оборотных средств для своевременного покрытия текущих обязательств:

$$K_{тл} = \frac{КА}{КО},$$

где КА – краткосрочные активы (код стр. 290 ф. № 1);

коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксоб), обуславливающего наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости:

$$K_{соб} = \frac{СК + ДО - ДА}{КА},$$

где СК – собственный капитал (код стр. 490 ф. № 1); ДА – долгосрочные активы (код стр. 190 ф. № 1).

2.3. Прирост (абсолютный и относительный) долгосрочных активов и связь с увеличением собственного капитала по источникам: добавочный и уставный капиталы, нераспределенная прибыль, обязательства. При повышении стоимости активов за счет добавочного капитала анализ проводится без учета переоценки основных средств и нематериальных активов.

2.4. Расчет суммы отрицательных изменений баланса – сумма структурных изменений, которые отрицательно повлияли на финансовое состояние организации (относительный рост обязательств без увеличения производственного потенциала).

Этап 3. Расчет величины необходимого дохода для недопущения ухудшения финансового состояния организации – минимальный доход (МД) без учета государственной поддержки (ГП), который покрывает сумму расходов и стоимостную оценку отрицательных изменений баланса, скорректированную на положительные финансовые результаты от прочей текущей, инвестиционной, финансовой деятельности.

Этап 4. Установление критериев стратегического планирования финансовой результативности текущей деятельности, которые послужат базой для выработки управленческих решений:

4.1. Расчет профицита (дефицита) бюджета (Б):

$$Б = В - МД_{\text{безГП}},$$

где В – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (код стр. 010 ф. № 2); МД_{безГП} – МД без учета господдержки.

4.2. Определение нормативно-расчетной прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг (П):

$$П = МД_{\text{безГП}} - (С + УР + РнР).$$

4.3. Установление нормативно-расчетных и фактических значений финансовых показателей результативности (рентабельность продаж и продукции, товаров, работ, услуг).

Разработанный алгоритм определения равновесных значений финансовых показателей доходности в зависимости от уровня затрат способствует установлению ключевых точек развития. Это позволит менеджменту сельскохозяйственных организаций принимать обоснованные управленческие решения по улучшению финансовых результатов.

Заключение

В ходе исследования предложена структура центров ответственности и выделены два основных (платежеспособности и стратегического развития), которые связаны с функциональными единицами, формирующими и создающими доход, затраты, инвестиции, обязательства, движение капитала и активов. Следует отметить, что в рамках этих двух центров эффективен тот менеджмент, который наиболее полно выполняет возложенные на него функции учета, оценки, планирования, контроля, анализа, перераспределения, координирования, прогнозирования. Этому способствует предложенная многоуровневая система целевых финансовых показателей мониторинга и контроля параметров эффективности аграрного бизнеса по центрам ответственности. Она позволяет сделать функциональную оценку влияния факторов на эффективность (устойчивость) деятельности субъекта хозяйствования, при этом включает четыре уровня постоянного контроля за результатами. Для этой системы в целях определения нормативных значений доходности и финансового равновесия конкретной сельскохозяйственной организации в зависимости от уровня расходов разработан соответствующий алгоритм, который позволяет рассчитывать данные и критерии для построения бизнес-бюджета коммерческих структур.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках ГНТП «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограмма «Агропромкомплекс – инновационное развитие», задание 1.16 «Разработать научно обоснованные инструменты экономического регулирования АПК» (№ ГР 20242003).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шаренко, А. Определение параметров бюджетного финансирования сельскохозяйственного производства региональной экономики АПК / А. Шаренко // *Аграрная экономика*. – 2024. – № 5. – С. 28–36. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-5-28-36>.
2. Шаренко, А. Совершенствование методологии отнесения территорий (районов) к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции и распределения расходов бюджета на АПК Беларуси / А. Шаренко // *Аграрная экономика*. – 2023. – № 12. – С. 13–22. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-12-13-22>.
3. Об оценке степени риска наступления банкротства: постановление М-ва экономики Респ. Беларусь и М-ва финансов Респ. Беларусь от 7 авг. 2023 г. № 16/46 // *Правовая платформа «Бизнес-Инфо»* (дата обращения: 14.02.2025).
4. Шаренко, А. Совершенствование финансовой диагностики возникновения и развития кризисных ситуаций в сельскохозяйственных организациях / А. Шаренко, В. Метлицкий // *Аграрная экономика*. – 2023. – № 4. – С. 3–22. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-4-3-22>.
5. Вересков, В. Введение в бюджетирование / В. Вересков // *Проза.ру*. – URL: <https://proza.ru/2009/10/15/62> (дата обращения: 19.11.2024).
6. Экономическое регулирование устойчивого развития аграрной отрасли Беларуси / А. П. Шпак, А. В. Пилипук, В. В. Чабатуль [и др.]; под ред. А. П. Шпака. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – 129 с.
7. Ходос, Д. В. Устойчивое функционирование АПК как фундамент развития региональной экономики / Д. В. Ходос, С. Г. Иванов // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 21. – С. 22–32.
8. Коков, А. А. Организационно-экономические основы устойчивого развития агропромышленного комплекса (на материалах Кабардино-Балкарской Республики): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Коков Алим Арсенович; Кабард.-Балкар. гос. с.-х. акад. им. В. М. Кокова. – Нальчик, 2015. – 196 л.

Поступила в редакцию 19.02.2025

Сведения об авторах

Шаренко Александр Николаевич – заведующий сектором финансов, магистр экономических наук;

Шауро Анастасия Юрьевна – научный сотрудник сектора финансов, магистр экономических наук;

Синило Диана Сергеевна – научный сотрудник сектора финансов, магистр экономических наук;

Глобаз Владислава Валерьевна – научный сотрудник сектора финансов, магистр управления и экономики

Information about the authors

Sharenko Alexander Nikolaevich – Head of the Finance Sector, Master of Economic Sciences;

Shauro Anastasiya Yuryevna – Researcher of the Finance Sector, Master of Economic Sciences;

Sinilo Diana Sergeevna – Researcher of the Finance Sector, Master of Economic Sciences;

Globazh Vladislava Valerievna – Researcher of the Finance Sector, Master of Management and Economics