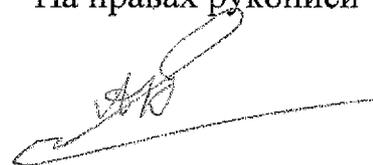


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»

На правах рукописи



КАЛУСТОВ АРУТЮН АВАНЕСОВИЧ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
СУБЪЕКТОВ БИЗНЕСА

5.2.4. Финансы

Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук,  
профессор Фридрих М.М.

Краснодар - 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ	10
1.1 Генезис финансового менеджмента на различных этапах институциональных преобразований экономики	10
1.2 Подходы к оценке эффективности финансового менеджмента	23
1.3 Финансовый менеджмент как инструмент реализации стратегии устойчивого развития	35
2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ	45
2.1 Механизм финансового менеджмента и его структурное представление	45
2.2 Управление бизнес-процессами финансового менеджмента	55
2.3 Оценка эффективности финансового менеджмента хозяйствующих субъектов в рамках грантовой поддержки	67
3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ	76
3.1 Основные тенденции развития организаций растениеводства в Краснодарском крае как информационная платформа оценки эффективности финансового менеджмента	76
3.2 Маржинальный анализ результатов деятельности организации растениеводства в системе финансового менеджмента	88
3.3 Оценка эффективности финансового менеджмента в организации растениеводства и разработка рекомендаций по его оптимизации	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	127
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	131
ПРИЛОЖЕНИЯ	148

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Финансовый менеджмент, как финансовая наука, зародился на платформе, объединяющей неоклассическую теорию финансов, бухгалтерский учет и общую теорию управления. Трансформация идеологии финансового менеджмента привела к современной трактовке, подразумевающей управление финансами хозяйствующего субъекта, вектор которого направлен на достижение целей (тактических, стратегических), идентифицированных собственниками бизнеса. В качестве ключевых вопросов, решаемых посредством финансового менеджмента, выделяют прирост капитала, максимизацию прибыли, увеличение стоимости компании, усиление позиций в определенном рыночном сегменте, снижение финансовых потерь за счет нивелирования рисков, масштабирование бизнеса и др.

В общем виде, финансовый менеджмент представляет собой процесс, на входе которого финансовые цели, обозначенные владельцами компаний, достижение которых обеспечивается за счет структурных элементов финансового механизма, а на выходе – результаты, которые должны быть измерены и оценены. Через систему показателей, формируемую под потребности конкретного субъекта бизнеса, и методику интерпретации фактически достигнутых значений возможно объективно оценить эффективность управления финансами. Оценка эффективности финансового менеджмента необходима не только в случаях, когда не удается достичь поставленных перед системой управления задач. Регулярный мониторинг уровня эффективности позволит диагностировать слабые места для своевременной коррекции принимаемых управленческих решений.

Перманентно изменяющаяся институциональная среда ставит перед хозяйствующими субъектами новые задачи, которые возможно решить посредством инструментария механизма финансового менеджмента. Для усиления прозрачности финансовых операций для заинтересованных сторон, крупные компании формируют по аналогии с бухгалтерским, налоговым,

управленческим учетом положение по финансовой политике, в котором обозначают структурные элементы механизма, гармоничное сочетание которых усиливает воздействие финансового менеджмента на результаты деятельности. Кроме того, детализируются основные концептуальные положения реализуемой стратегии устойчивого развития, обозначаются цели, задачи в текущем моменте и перспективе и др. Опыт лучших практик показывает, что для кардинального изменения масштабов бизнеса должен быть модифицирован процесс оценки эффективности управления финансами. Среди составляющих механизма финансового менеджмента все большую значимость приобретает оценочная подсистема, прохождение опорных точек на траектории которой позволяет придать завершенность процессу идентификации успешности принимаемых управленческих решений. Недостаточная методическая проработанность вопросов оценки эффективности финансового менеджмента является основанием для признания выбранного направления исследования актуальным, значимым для науки и практики.

**Степень разработанности проблемы.** Формирование категориального аппарата, теоретическая платформа финансового менеджмента наиболее полно представлена в научных исследованиях И.А. Бланка, Юджина Ф. Бриггема, П.Ф. Друкера, Т. Коупленда, Дж. Уэстона, Г.Р. Латфуллина, Майкла С. Эрхарда и др.

Весомый вклад в расширение инструментария механизма финансового менеджмента внесли Джеймс С. Ван Хорн, Джон М. Вахович, Р. Каплан, А. Кульман, Г.Б. Поляк, Д. Нортон и др.

Формирование авторского видения оценки эффективности происходило на основе изучения трудов О.О. Акулича, И.В. Барановой, В.С. Бердникова, М.А. Власенко, В.А. Грубого, Р.А. Закирова, Е.В. Зюбиной, И.Е. Савельевой, Д.С. Харченко и др.

Вклад в научные исследования, внесенный вышеперечисленными учеными, сложно переоценить, результаты имеют признанное народнохозяйственное значение, обогащающее теоретические и концептуальные аспекты определения эффективности финансового

менеджмента. Тем не менее, необходима детализация алгоритма практической реализации оценки с учетом отраслевой специфики деятельности хозяйствующих субъектов. Формирование соответствующего методического обеспечения позволит представлять информацию для заинтересованных сторон с учетом требований, предъявляемых к прозрачности и достоверности аналитических данных. Обозначенный вектор исследования определил цель, конкретизировал задачи, актуальные субъектам бизнеса для оценки эффективности финансового менеджмента.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по оценке эффективности финансового менеджмента субъектов бизнеса для объективной интерпретации результатов управления финансами.

Сформулированная цель исследования определила задачи, которые необходимо последовательно решить:

- обозначить структурные элементы механизма финансового менеджмента, посредством взаимодействия которых осуществляется управление финансами субъектов бизнеса;
- представить алгоритм реализации процесса оценки эффективности финансового менеджмента хозяйствующими субъектами;
- определить эффективность финансового менеджмента при использовании финансовой поддержки грантового конкурса посредством расчета показателя «эффективность использования гранта» хозяйствующими субъектами;
- сформировать матрицу эффективности результатов деятельности, характеризующую уровни ранжирования успешности финансового менеджмента;
- предложить систему ключевых показателей для оценки экономической и социальной эффективности, обосновать использование метода интегральной оценки для обобщения фактических значений, характеризующих полученные результаты.

**Область диссертационного исследования** соответствует положениям паспорта специальности ВАК РФ 5.2.4. Финансы, а именно п.15. Корпоративные финансы. Финансовая стратегия корпораций. Финансовый менеджмент, п. 21 «Финансовая грамотность».

**Объект, предмет и информационно-эмпирическая база исследования.**  
Объект исследования – оценка эффективности финансового менеджмента. Предмет исследования детерминируется как система финансово - экономических отношений, возникающих в процессе оценки эффективности финансового менеджмента субъектов бизнеса.

**Информационная база** представлена правовым комплексом, публикациями в изданиях, сборниках научных, научно-теоретических, практических конференций, во Всемирной сети, к которым обеспечен открытый доступ, и др.

**Эмпирическая база исследования** включает в себя статистические и аналитические данные, в том числе из учетной системы субъектов бизнеса для практической апробации предложений соискателя.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке обогащающей известные научные концепции новой научной идеи оценки эффективности финансового менеджмента, представленной в виде процесса, этапы реализации которого являются составными элементами оценочной подсистемы, формируемой субъектами бизнеса для усиления прозрачности и достоверности результатов деятельности для заинтересованных сторон.

Сформулированная новизна подтверждается положениями, выносимыми на защиту:

- структурирован механизм финансового менеджмента, объединяющий целевую, обеспечивающую, оценочную подсистемы, инструменты, методы и функции, посредством которых возможно эффективное управление финансовыми ресурсами для последовательной реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующих субъектов на платформе системной

оценки его эффективности (экономической, социальной). Подобное представление составных элементов направлено на повышение прозрачности взаимосвязей между элементами финансового механизма, что позволит безотлагательно принимать координационные решения для стабилизации финансового состояния;

- представлено авторское видение процесса оценки эффективности финансового менеджмента хозяйствующими субъектами, стремящимися к гармонизации финансовой стратегии с имеющимися ресурсами и потенциальными возможностями перманентно изменяющейся внешней среды, отличающийся комплексностью, последовательностью реализуемых действий, направленных на усиление валидности значений показателей, выделенных в качестве приоритетных для формирования объективной информационно - аналитической платформы, с опорой на которую возможна реализация стратегии устойчивого развития;

- обоснована целесообразность введения дополнительного показателя «эффективность использования гранта» хозяйствующими субъектами, характеризующего финансовую стратегию по масштабированию бизнеса за счет финансовой поддержки грантового конкурса. Расчет данного показателя позволяет оценить успешность финансового менеджмента, приращение валовой продукции за счет бюджетных ассигнований в форме субсидий, усиливает прозрачность ресурсов, идентифицированных сектором государственного управления на реализацию социально значимых проектов;

- предложен подход к ранжированию эффективности предоставления услуг хозяйствующим субъектом, основу которого составляет маржинальный анализ, встроенный в систему финансового менеджмента, позволяющий рассчитать оптимальное соотношение между переменными, постоянными расходами, выручкой и объемом продаж для выявления наименьшей разрешенной месячной величины дохода, обеспечивающей безубыточность и наименьшего разрешенного количества услуг в месяц;

- сформирована система ключевых показателей для оценки экономической

и социальной эффективности финансового менеджмента, участвующих в расчете интегральных показателей и характеризующих успешность управления финансами хозяйствующего субъекта, индивидуальность которой заключается в подборе взаимосвязанных показателей, отражающих значимые достижения реализуемых хозяйствующим субъектом бизнес-процессов.

**Достоверность положений диссертационного исследования** может быть дифференцирована на основе сопоставления общеизвестных фактов, прошедших проверку и согласованных с публикациями по теме диссертации. Выводы и предложения настоящего исследования основываются на детальном анализе информационно-аналитических данных хозяйствующих субъектов. Установлено качественное совпадение результатов, полученных лично автором, с результатами, представленными в независимых источниках, к которым заинтересованные пользователи имеют свободный доступ. В процессе выполнения диссертационной работы применялись широко распространенные методы исследования, среди которых классификация, структурирование, сопоставление, отождествление и др. Использовались трендовый анализ, финансовый, управленческий, интегральная оценка и др.

**Значимость результатов исследования в теории и практике** определяется расширением методического обеспечения оценки эффективности финансового менеджмента, структурным представлением механизма финансового менеджмента, обеспечивающие подсистемы которого поддерживают его инструментарий, ориентированный на потребности основных стейкхолдеров. Предложение о расчете показателя «эффективность использования гранта» позволит оценить эффективность использования средств финансовой поддержки победителями грантового конкурса.

Посредством сформированной системы ключевых показателей возможно оценить социальную и экономическую эффективность финансового менеджмента, которая апробирована на практических данных хозяйствующих субъектов. В исследовании представлены результаты расчета интегральных показателей, позволяющие оценить успешность реализации стратегии

устойчивого развития для своевременной коррекции принимаемых управленческих решений в отношении управления финансами. Подобный подход ориентирован на комплексную оценку эффективности для повышения прозрачности и объективности информации для заинтересованных сторон.

**Апробация результатов исследования.** В процессе выполнения исследования основные результаты автором были вынесены на обсуждение и опубликованы в сборниках конференций (научных, научно-теоретических и др.) различного уровня: Международной научно-практической конференции «Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире» (Краснодар, Январь 2023), Международной научной конференции «Проблемы научно-практической деятельности. Поиск и выбор перспективных решений» (Вологда, Март 2023), II International Scientific and Practical Conference «Innovative scientific research» (Toronto, 2023), XLI Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки и образования» (Пенза, Сентябрь 2024), LXIII Международной научно-практической конференция «Advances in Science and Technology» (Москва, Сентябрь 2024г.).

**Публикации.** Основные положения диссертации и результаты исследования, отражающие вклад автора в выбранную предметную область, изложены в 14 опубликованных работах общим объемом 7,66 п.л. (авторских – 6,9 п.л.), 5 статей в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

**Структура и объем работы.** Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, содержащий 154 источника и приложения. Общий объем – 164 страницы. В диссертации используются приемы графического и табличного представления данных.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 1.1 Генезис финансового менеджмента на различных этапах институциональных преобразований экономики

Непосредственно термин «финансовый менеджмент» произошел от англ. «financial management», в точном переводе «управление финансами». Тем не менее, ученые непрестанно говорят о тесной взаимосвязи ряда терминов - «управление», «менеджмент», «администрирование». Продолжающиеся дискуссии вокруг схожих по смыслу определений сходятся в том, что «менеджмент» скорее характерен для рыночных макро- и микросистем. Для государственных и муниципальных организаций, некоммерческих организаций более употребим термин «управление». В свою очередь, термин «администрирование», подразумевающий непосредственно «управление» имеет скорее бюрократический оттенок, в настоящее время в нашей стране употребляется по отношению к ресурсам, например, администрирование налогов и сборов и др.

Если в российской научной среде дискуссии еще продолжаются, то на западе они были успешно завершены. Финальную точку поставил П. Друкер<sup>1</sup>, которого заслуженно считают не только бизнес-гением прошлого века, но и выдающимся теоретиком менеджмента, провозгласившим, что «управление бизнесом – одна из разновидностей менеджмента».

В.И. Даль<sup>2</sup> отмечает, что понятие «управлять» означает «править», в том числе распоряжаться, начальствовать, повелевать, давать направление и др. Исходя из этого, могут равнозначно употребляться термины «управление» и «менеджмент», зарубежное происхождение которого очевидно. Однако,

---

<sup>1</sup> Друкер, П. Ф. Менеджмент.: Пер. с англ. / П.Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с.: ил. — Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.).

<sup>2</sup> Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Современное написание с иллюстрациями / В.И. Даль. - АСТ, 2023 г. – 560 с. ISBN: 978-5-17-152483-8.

универсальность термина «управление» в нашей стране делает его общеупотребимым во всех случаях.

Непосредственно термин «финансовый менеджмент», суть которого сводится к управлению финансами, появился в 1962 г. в США. Он был введен в научный оборот специалистами Т. Коуплендом и Дж. Уэстоном.

В числе ключевых концепций финансового менеджмента выделяют:

- теорию дисконтированных денежных потоков;
- метод бескризисного эквивалента;
- теорию структуры капитала;
- дивидендную политику;
- теорию портфельного выбора;
- модель оценки доходности финансовых активов и др.

Рассматривая финансовый менеджмент как выстроенную систему рационального управления финансами, вполне оправдано считать ее составляющей сводной системы управления хозяйствующим субъектом, которая, в свою очередь, состоит из объекта управления (управляемая подсистема) и субъекта управления (управляющая подсистема). В составе финансов выделяют различные элементы (например, выручку, прибыль, имущество, накопления, инвестиции и др.), однако ключевым объектом управления является денежный оборот (выплаты, поступления, осуществляемые как налично, так и в безналичном порядке). Суть управления при такой отправной точке является прогнозирование запасов на текущий момент и перспективу для поддержания бесперебойного функционирования хозяйствующего субъекта. Субъект управления – финансовая служба (дирекция и др.), сотрудники которой (финансовые менеджеры) определяют и достигают цели финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент, реализуемый в российских компаниях, заметно отличается от зарубежного подхода, который последовательно развивался под воздействием различного рода факторов – исторических, институциональных, экономических и др. Необходимость в применении инструментов финансового

менеджмента сначала возникла в крупных компаниях, набравших существенные обороты, затем в адаптированном виде распространялась среди развивающихся хозяйствующих субъектов, заинтересованных в достижении результатов и выходе на новые уровни.

В настоящее время отечественные организации практикуют различные подходы к финансовому управлению бизнесом. Есть целый ряд компаний, созданных еще в переходном для российской экономики периоде, которые в развитии технологий финансового менеджмента опередили западные разработки, показывая новые возможности на мировых рынках. Однако большая часть хозяйствующих субъектов так не открыла для себя инструментарий финансового менеджмента, управление финансами осуществляется спонтанно, закрываются исключительно текущие потребности.

Для осуществления последовательного перехода к освоению более сложных моделей, методов финансового менеджмента, необходимо ознакомиться в принципе с возможностями управления финансами вне зависимости от оборотов бизнеса. Непосредственно управление финансами предоставляет право выбора от простейших приемов для стабилизации текущей ситуации до использования многоэтапных методик, направленных на повышение эффективности деятельности, например, через фондовые инструменты и др.

Хозяйствующий субъект, ориентируясь на внутренние потребности, может применять индивидуальный набор приемов управления финансами, лояльный к конкретному уровню финансового менеджмента в определенный временной период. Следует отметить, что и сегодня можно встретить организации, деятельность которых зародилась в период плановой экономики, прошедшие реорганизацию, сменившие организационно – правовую форму, но до сих пор применяющие методическое обеспечение, разработанное в советское время. Очевидно, условия хозяйствования индивидуальны, несмотря на общий состав факторов (внутренних и внешних, влияющих на бизнес), их комбинации неповторимы, что предопределяет самобытность развития субъектов бизнеса.

Для понимания хронологии этапов развития финансового менеджмента, структурируем имеющийся зарубежный опыт:

1. На первом этапе финансовый менеджмент начал зарождаться в государствах Западной Европы, Северной Америки, имеющими в том временном отрезке развитую рыночную экономику.

Американский ученый Юджин Бригхем<sup>3</sup>, рассматривающий финансовый менеджмент как науку, датой возникновения финансового менеджмента определяет период на рубеже 1860-х гг. Именно тогда знаний и навыков практиков, управляющих финансами, оказалось недостаточно для конкретных производств, о масштабировании опыта вообще не приходилось говорить. Знания, накопленные специалистами, носили скорее эмпирический характер, методология управления финансами только начинала формироваться.

Именно с этого момента ведет отсчет новый неоклассический этап в развитии общей теории финансов. Предшествующая ему классическая теория финансов была направлена на становление и развитие методологического аппарата управления государственными и муниципальными финансами.

Неоклассический этап характеризуется расширением составляющих теории финансового анализа, прежде всего, за счет терминологии, учетных методик, финансовой математики.

Круг вопросов, которыми занимался финансовый менеджмент, был очерчен следующий образом – управление инвестициями, антикризисное управление, проведение процедур банкротства. К развитию обозначенной проблематики подключились ученые в разных странах, формируя собственные постулаты. Наибольшее признание получил концептуальный подход к финансовому менеджменту, представленный англо-американской школой - Р.Н. Холт, Ю. Бригхем, Л. Гапенски, Дж.К. Ван Хорн.

---

<sup>3</sup> Бригхэм, Юджин Ф. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. 7-е изд. /Юджин Ф. Бригхем, А. Джоел. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 592 с. - ISBN 978-5-496-02423-5. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/350575/reading> (дата обращения: 19.09.2023). - Текст: электронный.

Финансовый менеджмент как самостоятельное научное направление начало развиваться под воздействием целого ряда факторов:

- ближе к концу 19 века для компаний, добившиеся определенных успехов, актуальность приобрели вопросы поиска источников формирования и распределения финансовых ресурсов для максимизации прибыли;

- создана платформа (теория финансов), явившаяся благодатной почвой для зарождения новой научной дисциплины, целью которой являлась оптимизация внутрифирменных процессов – расширение инструментов управления производством, персоналом, дебиторской задолженностью и др.

2. Очередной виток (второй этап) в развитии финансового менеджмента связан с периодом завершения индустриализации. Количественный прирост компаний был интенсивным, требовался анализ эффективности использования ресурсов, результаты которого определяли дальнейшую судьбу хозяйствующих субъектов. В данном ключе основной задачей финансового менеджмента стало удовлетворение потребности компаний посредством создания показателей, характеризующих эффективность различных направлений деятельности в контексте использования финансовых ресурсов. Управленцы нуждались в контрольных точках – ориентирах, определяющих их последующие действия в зависимости от полученных результатов.

Активизировал дальнейшее развитие финансового менеджмента бум на финансовых рынках различных стран. Финансовые связи между компаниями расширялись, углублялись, появилась потребность в создании и адаптации принципиально новых механизмов денежных отношений, мотивации работников и др. Хозяйствующие субъекты отчаянно нуждались в научных разработках, имеющих прикладной характер.

Так ближе к концу 19 века были систематизированы и структурированы наработки в области финансового менеджмента, что стало платформой для развития научного управления предприятиями. Среди основоположников

выделяют Ф. Тейлора<sup>4</sup>, А. Файоля<sup>5</sup>, заложивших основу научных подходов для мотивации сотрудников компаний.

Кроме того, на обозначенном временном отрезке активно развиваются такие направления, как статистический финансовый анализ (1860-1880 гг.), мультивариантная аналитика (1870-1890 гг.) и др., то есть формируется аппарат, посредством которого производится анализ реальной деятельности компаний.

Сами по себе показатели не настолько информативны, чтобы ограничиться исключительно их использованием. Ценность заключалась в определении их пороговых значений, за которыми деятельность может быть признана не эффективной. Задача была не простой, для ее выполнения необходимы многочисленные расчеты исходя из реалий ведения бизнеса.

Спрос на формирование методологии анализа стимулировал научные разработки, которые апробировались в практической деятельности компаний. Необходимо выделить следующие нововведения:

во-первых, выявление взаимосвязи отдельных финансовых коэффициентов и текущим состоянием с точки зрения эффективности;

во-вторых, определение оптимальной пропорции между финансовыми ресурсами для выстраивания стратегии управления (например, основных и оборотных средств, коммерческого капитала и ликвидных активов, собственного и заемного капиталов и др.);

в-третьих, практическое применение анализа дисконтированного денежного потока, позволяющего оптимизировать финансы компаний;

в-четвертых, появилась возможность формирования мотивационной системы труда персонала организаций, научно обоснованной и имеющей перспективы для развития.

Очевидно, чем крупнее хозяйствующий субъект, тем сильнее его заинтересованность в скорейшей реализации современных аналитических разработок, от которых во многом зависит успешность бизнеса. Средний бизнес

---

<sup>4</sup> Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. - М.: Контроллинг, 1991.

<sup>5</sup> Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. - М.: Контроллинг, 1991.

присматривался к новым методикам финансового анализа, точно внедряя в систему управления.

3. В начале 20 века (приблизительно 1930 гг.), финансовый менеджмент вышел на новый уровень, тем самым плавно начался третий этап в его развитии. Безусловно, дополнительным импульсом стал мировой кризис, напрямую отразившийся на хозяйствующих субъектах - сокращение поставок, не ликвидная деятельность, массовое банкротство вследствие роста финансовых обязательств, галопирующая инфляция и др.

В условиях глубочайшего кризиса от компаний требовалась максимальная концентрация на проблемах оптимального использования ресурсов, своевременной корректировки структуры затрат, размера капитала и др., для чего были необходимы знания и опыт.

Наработки в области управления финансами, имеющиеся на тот период времени, не могли решить проблемы, с которыми столкнулись компании, что приводило к прекращению деятельности. В сложившейся ситуации, основной целью менеджеров было выведение из кризиса, в том числе из стадии банкротств, посредством восстановления активности через осознанное руководство, базирующееся на платформе знаний в области управления финансами.

Нововведения, разработанные во второй период развития финансового менеджмента в части использования показателей соотношения видов ресурсов, не работали в условиях кризиса – их использование предполагалось в реалиях стабильной экономики. Данное обстоятельство обусловило возникновение новой задачи – формирование системы управления финансами в период экономического спада посредством минимизации рисков.

Сектором государственного управления предпринимались многочисленные попытки стабилизации экономики, в том числе была существенно расширена нормативная база в части принятия новых законов. Например, в США были приняты такие законы, как «О банковской деятельности» (1933 г.), «О фондовой бирже» (1934 г.) и целый ряд других,

создавших устойчивую платформу для реализации государственного контроля за финансовым состоянием хозяйствующих субъектов.

В научном мире также была своевременная реакция на проходившие экономические процессы, что нашло выражение в создании целого ряда концепций, определивших дальнейшую траекторию развития фундаментальных наук. Речь идет о концепции стоимости капитала (Д. Уильямсон)<sup>6</sup>, структуры капитала (Ф. Модильяни, М. Миллер)<sup>7</sup>, стоимости денег во времени (И. Фишер)<sup>8</sup> и др.

В основу финансового менеджмента в то время было заложено понимание, что стоимость компании может быть сформирована исключительно будущими доходами, текущую структуру капитала принимать во внимание не следует. Более того, использование заемного капитала для финансирования деятельности более выгодно, чем поддержание величины собственного.

4. Четвертый этап (современный), по мнению ученых, начинается примерно с 1950 – х гг. прошлого века, что совпало с резким скачком в развитии научной мысли, активизацией экономик в передовых странах и другими прогрессивными процессами. Постоянный обмен между мировыми учеными аналитическими разработками позволил сформировать единый механизм управления финансами компаний, в котором были задействованы финансовые институты, система учета и отчетности, прогнозирование, планирование, анализ.

Подобный подход обусловил активное начало процессов интеграции и глобализации. Мировые финансовые рынки оказывают прямое воздействие на участников, притормаживая или, наоборот, провоцируя те или иные процессы.

Представители науки разных стран объединились в создании показателей, посредством которых возможно оценить эффективность использования ресурсов компаниями. Практическая реализация новых подходов к управлению позволила

---

<sup>6</sup> <https://lektsii.com/2-62667.html> (дата обращения: 20.09.2023г.).

<sup>7</sup> Миллер, М. Сколько стоит фирма / М. Миллер, Ф. Модильяни. - М.: Дело, 1999. 348 с.

<sup>8</sup> Фишер, И. Покупательная сила денег / И. Фишер. - М.: Дело, 2001. 198 с.

усилить позиции компаний на финансовых рынках, поскольку финансовый менеджмент предложил следующие алгоритмы:

- как оптимизировать соотношения ключевых показателей;
- как привести в соответствие финансовые возможности и темпы роста;
- как рациональное использование капитала уравнивает риски (финансовые, производственные, налоговые и др.).

Среди инструментов финансового менеджмента, используемых на современном этапе, следует отметить:

- теория сбалансированных показателей (Д. Нортон, Р. Каплан)<sup>9</sup>;
- модель финансового обеспечения устойчивого роста (Д. В. Хорн, Р. Хиггинс)<sup>10</sup>;
- модели оценки финансовых активов с учетом систематического риска (У. Шарп)<sup>11</sup>;
- модели оценки опционов (Ф. Блэком, М. Скоулз)<sup>12</sup> и др.

На Рисунке 1.1 представлены этапы развития финансового менеджмента. Рассмотрим основные вехи в развитии финансового менеджмента в России. В отличие от зарубежной практики, началом формирования парадигм финансового менеджмента в нашей стране, адаптированных к российской реальности (экономики переходного типа), по праву считают девяностые годы прошлого века. Ранее отечественные экономисты проявляли интерес к финансовому менеджменту, реализуемому в развитых странах, но отсутствовала востребованность в подобных разработках - в социалистической экономике не было рынка ценных бумаг, отсутствовала финансовая самостоятельность хозяйствующих субъектов и др.

---

<sup>9</sup> Каплан, Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.

<sup>10</sup> Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Д.М. Вахович. - СПб: Вильямс, 2008. 1225 с.

<sup>11</sup> Шарп, У.Ф. Инвестиции / У.Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Д. В. Бэйли. -М.: ИНФРА-М, 2001. - 1035 с.

<sup>12</sup> Скоулз, М. Налоги и стратегия бизнеса: монография/ М. Скоулз. - М.: ИНФРА-М, 1991. 462 с.

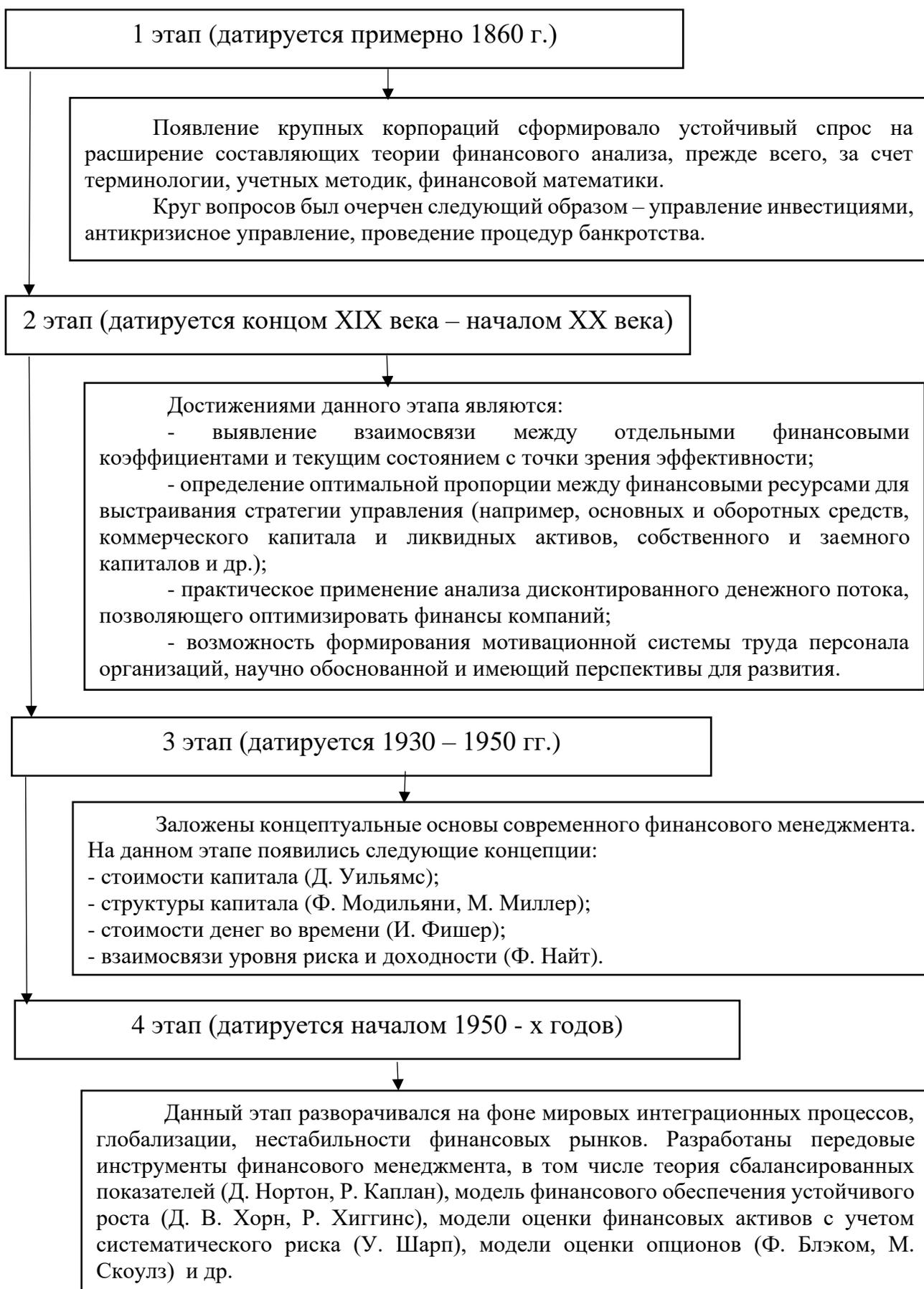


Рисунок 1.1 – Генезис финансового менеджмента

Но произошедшие институциональные преобразования в экономике поставили перед российскими компаниями те же вопросы, которые стояли перед иностранными в период Великой депрессии и экономического спада. Переходное положение подавляющего большинства российских компаний на грани финансовой несостоятельности обусловили востребованность квалифицированной деятельности управленцев для сокращения кассового разрыва и оптимизации структуры капитала.

Отсутствие навыков владения базовыми инструментами управления финансами, широко используемые западными компаниями, усугубила положение отечественных компаний, сделав существующие проблемы трудно разрешаемыми. Нехватка квалифицированного персонала – основная проблема, не позволившая оперативно принимать эффективные решения в области управления финансами. Вникать в управленческие стратегии приходилось бухгалтерам, экономистам, аналитикам, не имеющим опыт ведения антикризисной деятельности.

Тем не менее, российские ученые адаптировали научные разработки к сложившейся институциональной среде, в которой оказались представители бизнеса, и включились в процесс формирования методологии финансового менеджмента, соответствующей условиям переходной экономики.

В общем виде, платформой для отечественного финансового менеджмента как науки служат фундаментальные концепции, разработанные учеными И.А. Бланком<sup>13</sup>, Г.Б. Поляком<sup>14</sup>. Основу концептуального подхода составило прогнозирование рисков в отраслях и сферах экономики. Для компаний, использующих в той или иной степени уверенно инструментарий, разработанный на первых двух этапах генезиса финансового менеджмента, особую актуальность приобрели проблемы управления рисками, их оценки, анализа, ранжирования. Следующим шагом является стабилизация и страхование рисков.

---

<sup>13</sup> Бланк, И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. - Киев.: Ника-Центр Эльга, 2007. 454 с.

<sup>14</sup> Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент / Г.Б. Поляк. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 527 с.

В тот период времени наблюдалось колоссальное отставание разработок российских ученых в области финансового менеджмента от западных коллег. Что касается практического применения имеющегося западного опыта, то в России ими пользовались единичные компании, преимущественно сырьевых отраслей. Впервые внедряется опыт формирования финансовой политики, ориентированной на стратегический рост бизнеса.

Считаем необходимым отметить российских ученых, внесших существенный вклад в формирование методологии современного российского менеджмента на этапе его становления - Правдин Д.И.<sup>15</sup>, Омаров А.М.<sup>16</sup>, Космин В.В.<sup>17</sup>, расширив инструментарий управления финансами, адаптированный к особенностям переходной экономики.

Теоретические аспекты финансового менеджмента существенно дополнены Копейчиковым В.В.<sup>18</sup>, раскрывшим правовые аспекты базовых понятий, Тихомировым Ю.А.<sup>19</sup>, исследовавшим социальные стороны с философской точки зрения. Вклад обозначенных авторов дополнил мировые разработки в области финансового менеджмента.

Вывод, который можно сделать на основании проведенной структуризации этапов генезиса финансового менеджмента заключается в том, что основное различие между зарубежным и российским опытом заключается в отличиях экономического развития на протяжении исследуемого временного интервала. Социалистический период нашей страны значительно изолировал экономику от мировых институциональных преобразований. В то время, когда зарубежные

---

<sup>15</sup> Правдин, Д.И. Проблемы управления экономическими и социальными процессами при социализме / Д.И. Правдин. - М.: Мысль, 1979. 107 с.

<sup>16</sup> Омаров, А.М. Социальное управление. Некоторые вопросы теории и практики / А.М. Омаров. - М.: Мысль, 1980. 272 с.

<sup>17</sup> Космин, В.В. Основы научных исследований (общий курс) [Текст] : учебное пособие / В. В. Космин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2016. - 225, [1] с. : ил.; 22 см. - (Высшее образование - Магистратура).; ISBN 978-5-369-01464-6 (РИОР).

<sup>18</sup> Копейчиков, В.В. Механизм советского государства / В.В. Копейчиков. - М.: Наука, 1968. 286 с.

<sup>19</sup> Тихомиров, Ю.А. Управление делами общества (Субъекты и объекты управления в социалистическом обществе) / Ю.А. Тихомиров. - М.: Мысль, 1984. 64 с.

компании искали новые подходы к управлению финансами, российские предприятия существовали в условиях плановой экономики, обеспечивающей стабильность и не требующей инноваций в управлении.

Структурная перестройка экономики в конце прошлого века поставила перед отечественными компаниями те же вопросы, на которые пришлось искать ответы, опираясь на опыт лучших практик, что существенно облегчило задачу и сократило время поиска оптимальных управленческих решений.

Систематизируем основные отличия в развитии финансового менеджмента в нашей стране и за рубежом:

- стихийность развития финансового менеджмента в нашей стране под воздействием сложившихся кардинальных экономических преобразований;

- в основе финансового менеджмента заложены различные принципы, характерные для институциональной среды каждой из стран. В общем виде выделяют американскую модель, европейскую и российскую;

- внимание зарубежных менеджеров сосредоточено на приросте рыночной стоимости бизнеса и его прибыльности, в то время как фокус российских управленцев сосредоточен на оптимизации налоговой нагрузки как базовой проблеме бизнеса в нашей стране (налоговый менеджмент имеет преимущества перед финансовым менеджментом);

- за рубежом полностью сформирован понятийный аппарат, компетенции специалистов четко прописаны, что позволяет им выполнять непосредственные должностные обязанности;

- за рубежом накоплен богатый опыт реализации финансовой стратегии в условиях свободной конкуренции. Российский бизнес находится на пути становления свободной конкуренции в отдельных отраслях и сферах, предпринимая попытки управления финансами в новой для себя ситуации;

- теоретическая, методологическая и практическая база финансового менеджмента в нашей стране находится в стадии становления. Формируются новые инструменты, адаптируется имеющийся зарубежный опыт к условиям существующей бизнес-среды.

Представленные отличия не позволяют масштабировать опыт лучших практик в части финансового менеджмента в российском бизнесе, поскольку существует специфика управления финансами, характерная для нашей страны. Тем не менее, отслеживание этапов генезиса системы управления за рубежом и используемый в определенные периоды инструментарий создаст платформу для формирования аутентичной модели, реализация которой будет происходить в условиях наибольшего благоприятствования для раскрытия финансового потенциала отечественных компаний. Создание оптимальной структуры финансового менеджмента с поправкой на отраслевые особенности – цель, которая должна быть достигнута посредством последовательного выполнения ряда взаимосвязанных задач.

В нашей стране стремление к формированию системы эффективного финансового менеджмента, с одной стороны, поддерживается острой необходимостью реализации стратегии устойчивого развития на платформе финансовой стабильности, с другой стороны, встречает препятствия в виде колебаний в отечественной экономике, законодательных пробелов, недостаточной квалификации менеджеров, занимающихся управлением финансами и др. Вектор экономического развития, обозначенный сектором государственного управления, направлен на использование накопленного опыта лучших практик, встроенного в реалии, в которых развивается российский бизнес, что создает оптимальные условия для формирования российской школы финансового менеджмента.

## 1.2 Подходы к оценке эффективности финансового менеджмента

В общем виде, ориентиром финансового менеджмента является создание условий наибольшего благоприятствования для устойчивого развития бизнеса в условиях перманентных институциональных преобразований через механизм накопления и рационального распределения прибыли между приоритетными

направлениями. Непосредственно через инструментарий финансового менеджмента осуществляется управляющее воздействие на кругооборот ресурсов и капитала, что позволит повысить эффективность их расходования и аккумулирования.

Среди базовых функций объекта управления в финансовом менеджменте принято выделять (табл. 1.1):

Таблица 1.1 – Структурное представление функций объекта управления в финансовом менеджменте

Виды функций	Воспроизводственная	Производственная	Контрольная
Сущностная характеристика	Вектор воздействия направлен на воспроизводство капитала, инвестированного в актуальные проекты, и поддержание текущей деятельности хозяйствующего субъекта. Ориентир – достижение самоокупаемости и самофинансирования	Управление текущими бизнес-процессами, позволяющее эффективно размещать капитал, поддерживать на необходимом уровне денежные фонды, грамотно дифференцировать источники финансирования текущей деятельности.	Совершаемые хозяйственные операции являются составляющими бизнес-процессов, посредством которых функционируют хозяйствующие субъекты. Контроль за их непрерывностью, прозрачностью и валидностью являются платформой, обеспечивающей соблюдение интересов заинтересованных сторон.

Продолжение таблицы 1.1

<p>Ключевые показатели для оценки, функции субъекта управления</p>	<p>Показатели:                  - стабильный прирост собственного капитала (СК);                  - опережение темпов роста СК над валютой баланса;                  - степень капитализации прибыли;                  - рост доходности (рентабельности) капитала;                  - увеличение скорости оборота капитала параллельно с ростом его доходности.</p>	<p>Показатели:                  - структура капитала;                  - направления балансовой прибыли;                  - себестоимость продукции (величина, динамика);                  - расходы на единицу продукции (в динамике);                  - фонд оплаты труда (в динамике).</p>	<p>Функции:                  - прогнозирование перспектив развития;                  - планирование значений ключевых показателей;                  - балансировка денежного оборота;                  - мониторинг результатов деятельности (производственной, инвестиционной, финансовой) и ресурсов для их достижения;                  - оценка эффективности операций с капиталом;                  - контроль за движением денежных средств.</p>
--	--	--	--

Основной целью финансового менеджмента является повышение эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, которое напрямую связано с управлением финансами. Теоретики и практики финансового менеджмента на протяжении длительного времени пытаются сформировать оптимальные подходы к управлению, встраивая в него

вспомогательные функции (например, контроль за выполнением трудовых функций, регламентов (управленческих, коммуникационных) и др.), системно расширяя используемый инструментарий. Определенные успехи на этом пути достигнуты, однако изменяющаяся институциональная среда вносит свои коррективы. Процесс является непрерывным, требующим аккумуляции знаний, опыта, профессионализма и др. В условиях перманентных преобразований сложно претендовать на объективность оценки эффективности деятельности. Однако повысить прозрачность и валидность ее результатов возможно, если опираться на фактические значения ключевых показателей, определенных хозяйствующим субъектом в качестве приоритетных.

В настоящее время накоплен богатейший опыт реализации методов оценки эффективности, среди которых наиболее перспективным, отвечающим требованиям современных условий хозяйствования, является подход, определяющий эффективность через полезность и экономность. В его основе лежит представление Друкера П.Ф.<sup>20</sup> о «группах интересов», что перекликается с современной теорией стейкхолдеров, согласно которой заинтересованные стороны имеют различные интересы, зачастую противоречащие друг другу, которые необходимо уравновесить для достижения социально значимых результатов. Согласно обозначенной идеологии, эффективность следует определять не только с позиции хозяйствующего субъекта и его заинтересованных сторон с прямым финансовым интересом, но и стейкхолдеров с опосредованным финансовым интересом. При этом следует учитывать социальную эффективность перед обществом. Стремление к балансу между внутренней (корпоративной) и внешней (общественной) эффективностью нашло отражение в концепции устойчивого развития.

Ученые, согласившиеся со справедливостью данного подхода, активно включились в дальнейшую разработку модели нефинансовой отчетности, являющуюся своего рода платформой концептуальной программы устойчивого

---

<sup>20</sup> Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 2007. 276 с.

развития. Так, сегодня в научной среде активно используются, расширяются модели объединенной отчетности (интегрированной), отчетности по реализации стратегии устойчивого развития, отчетности по корпоративной социальной ответственности и другие<sup>21</sup>. Опыт лучших практик показывает, что международный бизнес формирует отчетность в разрезе обозначенных направлений. Отдельные элементы встречаются в отчетности крупных российских компаний, которые активно используют зарубежные разработки, позволяющие сделать результаты деятельности более прозрачными и достоверными.

Сегодня многие специалисты, занимающиеся проблемами устойчивого развития, разделяют мнение о том, что помимо эффективности деятельности непосредственно хозяйствующего субъекта, необходимо оценивать эффект от деятельности для территорий, на которых они функционируют. Другими словами, оцениваться должны не только значения ключевых показателей, характеризующих результаты работы хозяйствующего субъекта, но и вклад, вносимый ими в развитие местности, в которой они расположены, поскольку их деятельность несет не только экономическую, но социальную составляющую. Если раньше подобный подход экстраполировали исключительно на деятельность некоммерческих организаций, то сегодня активно претворяется в жизнь идея о социальной ответственности бизнеса - системному анализу подвергается эффективность (экономическая, социальная) функционирования хозяйствующих субъектов. При этом под социальной эффективностью понимается вклад (как положительный, так отрицательный) в преобразование условий жизнедеятельности граждан на территории пребывания.

---

<sup>21</sup> Serebryakova T.Yu., Kondrashov O.R., Fedorov L.P. et al. The Formation of Information About the Social Responsibility of Cooperatives for Integrated Reporting. In: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenges: Proc. 35th Int. Business Information Management Association Conf. (IBIMA). Seville, Spain, International Business Information Management Association (IBIMA), 2020, pp. 13611 - 13617.

Помимо Друкера П.Ф.<sup>22</sup>, рассматривающего результативность и эффективность в комплексе для характеристики эффективности деятельности организаций, другие авторы отмечают наличие непосредственной связи между уровнем эффективности деятельности и эффективностью управления. Возможны различные матрицы ранжирования уровней эффективности, но ключевым показателем является величина прибыли, определяющая достижение цели, обозначенной собственниками при учреждении хозяйствующего субъекта.

В качестве сопутствующих целей выделяют:

- выстраивание бизнес-процессов, последовательная реализация которых позволяет в полной мере задействовать ресурсы, имеющиеся у хозяйствующего субъекта;
- выявление потребностей основных заинтересованных сторон, удовлетворение которых будет способствовать масштабированию бизнеса;
- регулярный мониторинг расходов, определение статей, по которым возможна оптимизация и др.

Данный подход представлен аргументированно, имеет сторонников, но существуют и противоположные взгляды. Так, Акулич О.О.<sup>23</sup> настаивает на отсутствии связи между эффективностью деятельности и эффективностью управления. Акценты должны быть расставлены в пользу интегрированного подхода, в рамках которого взаимодействуют различные факторы, реализуемые на платформе финансового бизнес-анализа.

Систематизация мнений различных авторов позволила сформировать собственную точку зрения о том, что эффективность управления определяет эффективность результатов деятельности. В свою очередь, эффективность управления представляет собой синтез взаимодействия управляемой и управляющей систем, результатом которого является достижение субъектом

---

<sup>22</sup> Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 2007. 276 с.

<sup>23</sup> Акулич, О.О. Системы управления эффективностью организации / О.О. Акулич // Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. 2019. № 6. С. 20 - 26. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/83745>.

целей его функционирования, выражающихся в значениях ключевых показателей. Платформа, на которой формируется эффективность управления, - процесс принятия управленческих решений, являющийся итеративным. В силу данного обстоятельства, имеет смысл проводить оценку перманентно, анализируя значения ключевых показателей в динамике. Эффективным может быть признано управление, в результате которого масштабируется положительный эффект для всех стейкхолдеров (как внутренних, так и внешних) хозяйствующего субъекта. Предлагаем оценивать эффективность в разрезе экономической и социальной с использованием следующих ключевых показателей (табл. 1.2):

Таблица 1.2 – Ключевые показатели эффективности финансового менеджмента в хозяйствующем субъекте (составлено автором)

Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Выручка	<i>Экономический эффект</i> (прибавление совокупной добавленной стоимости бизнеса, прибавление совокупной добавленной стоимости в расчете на 1 работника) <i>Бюджетный эффект</i> (прибавление поступлений в виде налогов в бюджеты различных уровней, прибавление поступлений в виде налогов в расчете на 1 работника) <i>Социальный эффект</i> (доля трудоустроенных лиц из местных жителей, разность средней заработной платы конкретной организации и средней региональной заработной платы, превышение темпов роста заработной платы по отношению к темпам роста инфляции)
Прибыль от продаж	
Прибыль до налогообложения	
Чистая прибыль	
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	
ЕВITDA	
Рентабельность по ЕВITDA	
Маржинальная прибыль	
Рентабельность по маржинальной прибыли	
Фонд оплаты труда (ФОТ)	
Доля ФОТ в маржинальной прибыли	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	
Рентабельность заемного капитала (ROCE)	
Производственные расходы	
Специфические показатели:	
Эффективность использования безвозмездной финансовой помощи (грантов)	
Урожайность*	

\*В составе показателей, характеризующих эффективность финансового менеджмента, отражен показатель «урожайность», рекомендованный Минсельхозом. Апробация методики оценки эффективности проводится на информационно – аналитических данных организации растениеводства<sup>24</sup>.

Интерес к аграрному сектору связан, в первую очередь, с бурными темпами его развития, что обусловлено условиями (экономическими, политический и др.), в которых функционируют его субъекты. Следует отметить тот факт, что доля прибыльных хозяйств по итогам 2023 г. составила примерно 87%<sup>25</sup>. По оценкам специалистов, именно растениеводство в самом ближайшем будущем приобретет статус наиболее привлекательной отрасли для инвестирования (сегодня рентабельность в ней составляет порядка 30%).

Что касается сформированной системы показателей эффективности финансового менеджмента в хозяйствующем субъекте, то за исключением показателя «урожайность», другие являются универсальными, могут быть использованы субъектами бизнеса вне зависимости от отраслевой принадлежности.

Для оценки экономической эффективности предлагаем анализировать в динамике ряд показателей, в числе которых маржинальная прибыль, прибыль, производственные затраты, урожайность, рекомендованных непосредственно для хозяйствующих субъектов отрасли растениеводства<sup>26</sup>.

Маржинальная прибыль представляет собой разницу между выручкой и прямыми переменными расходами, находящимися в прямой зависимости от объемов производства. Данный показатель рассчитывают для понимания объема денежных средств, которые остаются у хозяйствующего субъекта после оплаты всех необходимых расходов. В свою очередь, из маржинальной прибыли

---

<sup>24</sup>«Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008) // Справочно – правовая система «Консультант плюс».

<sup>25</sup> <https://поле.рф/journal/publication/3389> (дата обращения: 29.09.2024г.).

<sup>26</sup> Там же.

(«вклада на покрытие») компенсируются постоянные расходы, налоги, формируется чистая прибыль.

Прибыль (положительный финансовый результат) представляет собой разницу между суммарными доходами и расходами хозяйствующего субъекта. Существует несколько видов прибыли, среди которых валовая прибыль (разность между выручкой и себестоимостью), прибыль от продаж (разница между валовой прибылью и суммой коммерческих и управленческих расходов), прибыль до налогообложения (разность между доходом от всего бизнеса и всеми расходами бизнеса), чистая прибыль (остающаяся после уплаты налогов и др.) и другие.

Производственные расходы напрямую связаны с осуществлением процесса производства продукции. В их составе принято отражать расходы сырья и материалов, заработную плату производственным работникам, амортизацию и др. Кроме того, производственные расходы характеризуют конкурентоспособность, уровень цены реализации (продажи).

Урожайность отражает средний сбор сельскохозяйственной продукции растениеводства с единицы убранной площади, тем самым характеризуя технологическую эффективность.

Выручка представляет собой денежные средства, поступившие от основной деятельности хозяйствующего субъекта, реализующего продукцию, выполняющего работы, оказывающего услуги.

Рентабельность продаж по прибыли от продажи отражает отношение прибыли от продаж к выручке за определённый период (выручка нетто).

Рентабельность по маржинальной прибыли показывает отношение маржинальной прибыли к выручке.

Фонд оплаты труда (ФОТ) представляет собой расходы работодателя на заработную плату сотрудникам и прочие выплаты за определённый период времени. Считаем, что также необходима детализация в виде расчета такого показателя как доля ФОТ в маржинальной прибыли.

Рентабельность собственного капитала (ROE) обозначается многими практиками как ключевой показатель, характеризующий эффективность деятельности. В общем виде, под ROE понимают процентную ставку, под которую работают финансовые вложения акционеров.

Возможны различные варианты расчета ROE, среди которых:

$$\text{ROE} = \text{чистая прибыль} / \text{собственный капитал} \quad (1)$$

$$\text{Собственный капитал} = \text{активы} - \text{обязательства} \quad (2)$$

Рентабельность заемного капитала (ROCE) является показателем, отражающим суммарную отдачу собственного капитала хозяйствующего субъекта и привлеченных средств (долгосрочных кредитов, займов). Расчет может быть осуществлен с помощью формулы:

$$\text{Рентабельность задействованного капитала} = \text{ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)} / \text{Задействованный капитал (собственный капитал + долгосрочные обязательства)} \quad (3)$$

Как правило, данный показатель рассчитывается в виде процента (через умножение на 100). Для усиления прозрачности полученных значений показателя целесообразно использовать среднегодовые значения (значение на начало года плюс значение на конец года, деленное на 2).

Для данного показателя не рассчитан диапазон приемлемых значений. Фактическое значение используют как ориентир для оценки необходимости привлечения займов под реальный процент. Превышение процента по кредиту над рентабельностью задействованного капитала означает невозможность эффективного использования кредитных средств. Вывод – отработать возможно только те кредиты, процент по которым ниже рентабельности задействованного капитала.

ЕВІТDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), являющийся абсолютным показателем, отражающий положительный финансовый результат (или отрицательный) без учета влияния процентных расходов, расходов на налог на прибыль и расходов на амортизацию (основных средств, НМА).

Если сравнивать EBITDA с другими подобными показателями (прибыль до налогообложения, чистая прибыль), то очевидное преимущество в более высокой сопоставимости и прозрачности результатов при анализе группы компаний. Алгоритм расчета не утвержден ни МСФО, ни ФСБУ. На практике хозяйствующие субъекты используют следующую формулу:

$$\text{EBITDA} = \text{Прибыль до налогообложения} + \text{Процентные расходы} + \text{Расходы на амортизацию} \quad (4)$$

В свою очередь, рентабельность продаж по EBITDA рассчитывается как отношение EBITDA к выручке.

Социальную эффективность предлагаем оценивать в разрезе трех составляющих:

- экономического эффекта;
- бюджетного эффекта;
- социального эффекта.

Значение, полученное при расчете эффекта, характеризует результат деятельности. Эффект – абсолютная величина. Эффективность всегда определяется соотношением результата и расходов, для его достижения.

1. *Экономический эффект* для региона может быть определен через увеличение суммарного валового регионального продукта (ВРП) в процессе осуществления деятельности хозяйствующего субъекта на территории присутствия.

Показатель ВРП используется для измерения валовой добавленной стоимости, представляет собой разницу между суммарной валовой продукцией (стоимость всех произведённых товаров и услуг за год) и промежуточным потреблением (стоимость товаров и услуг, которые нужны для производства других товаров и услуг).

Прибавление совокупной добавленной стоимости бизнеса за рассматриваемый период является составной частью прироста валового регионального продукта.

Экономический эффект также целесообразно определять в расчете на 1 работника путем деления прироста совокупной добавленной стоимости хозяйствующего субъекта на среднесписочную численность работников за календарный год.

2. *Бюджетный эффект* целесообразно оценивать через суммарное увеличение налоговых поступлений в бюджет региона, которые перераспределяются на решение актуальных для конкретной местности проблем.

Бюджетный эффект возможно рассчитать через следующие показатели:

- прибавление поступлений в виде налогов в бюджеты различных уровней;
- прибавление поступлений в виде налогов в расчете на 1 работника.

3. *Социальный эффект* характеризует уровень социальной стабильности и достойного уровня жизни местного населения, поддерживаемый хозяйствующим субъектом на конкретной территории.

Социальный эффект может быть определен через показатели:

- доля трудоустроенных лиц из местных жителей;
- разность средней заработной платы конкретной организации и средней региональной заработной платы (отношение средней заработной платы работников к средней заработной плате по региону, доли);
- превышение темпов роста заработной платы по отношению к темпам роста инфляции (отношение темпов роста средней заработной платы работников к темпам роста инфляции, доли).

Подобный подход позволит комплексно оценить эффективность реализации финансового менеджмента в хозяйствующем субъекте с точки зрения социальной и экономической составляющих, определяя вклад управляющей системы не только в развитие и масштабирование непосредственно бизнеса, но и в общественную среду, в которой функционирует организация.

### 1.3 Финансовый менеджмент как инструмент реализации стратегии устойчивого развития

Сегодня среди активно развивающихся процессов, связанных с управлением хозяйствующими субъектами, по оценкам специалистов, занимающихся консалтингом, на первые план выходит финансовый менеджмент, посредством инструментария которого возможно решить широкий спектр задач. Именно в системе менеджмента формируется актуальная информационно-аналитическая платформа, использование которой создает условия наибольшего благоприятствования для устойчивого развития. Эволюционное развитие финансового менеджмента как науки позволило расширить учетные и аналитические функции до формирования стратегии, вектор которой направлен на усиление конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Посредством решения приоритетных задач обеспечивается устойчивое развитие организации исходя из запросов собственников бизнеса.

Среди ключевых задач выделяют, во-первых, определение объема ресурсов (финансовых, материальных, кадровых и др.) для поддержания функционирования субъекта бизнеса, во-вторых, обеспечение эффективного использования ресурсов, в-третьих, увеличение прибыли как результата деятельности, в-четвертых, выявление потенциальных финансовых рисков и их минимизация, в-пятых, разработка стратегии устойчивого развития и регулярный мониторинг ее реализации и др. При этом не стоит забывать, что центральное место в системе управления финансовыми потоками занимает внутренний механизм финансовой стабилизации, позволяющий снизить уровень стресса от последствий кризисов (экономических, политических, социальных и др.). Финансовая стабилизация на макроуровне достигается за счет комплекса мер финансовой политики, целью которых является устранение дефицита бюджета, снижение уровня инфляции, усиление конвертируемости национальной валюты.

На уровне хозяйствующего субъекта финансовая стабильность может рассматриваться как своего рода солидность финансовой системы организации к форс мажорным обстоятельствам, под влиянием которых продолжается ее функционирование, ориентированное на результат.

Существуют различные риски финансовой стабильности, для понимания сути которых их классифицируют на внешние и внутренние. Среди внешних выделяют экономическую ситуацию в стране (отрасли), ситуацию на мировых рынках, изменение экспортных цен, ограничения (экономические, политические) и др. В свою очередь, внутренние риски связаны, прежде всего, с изменением поведения основных групп стейкхолдеров – собственников, персонала, поставщиков, покупателей и др.

Российская экономика и ее субъекты на протяжении ряда лет осуществляют деятельность в условиях санкций, кардинально изменивших условия ведения бизнеса. Среди наиболее дестабилизирующих факторов называют перманентный рост цен на материальные ресурсы, высокую ставку на кредиты, что снижает их доступность для предпринимательства, резкое сокращение инвестиционной активности, затруднение доступа к новым технологиям во всех сферах и отраслях, качественное снижение партнерских отношений с зарубежными фирмами, уменьшение количества совместно реализуемых проектов и др.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, тормозящие развитие бизнеса в нашей стране, согласно официальной статистике, рост ВВП на конец прошлого года составил 3,6%. Неожиданный результат, который не смогли спрогнозировать эксперты. Относительно уровня 2021г. рост составил 2,3%. Более того, рост экономики именно в 2023 г. достиг своего пика за последнее десятилетие. В 2024 г. также ожидается увеличение ВВП<sup>27</sup>.

Экономики стран развиваются циклично под воздействием перманентных институциональных преобразований. Правительства стремятся к сглаживанию

---

<sup>27</sup> <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2024г.).

колебаний и реализации стратегии устойчивого экономического развития. Концепция устойчивого развития, зародившаяся в прошлом веке (временной интервал 1970 – 1980 гг.), основывается на интегральном подходе к решению проблем развития человечества в условиях ограниченности природных ресурсов и экологического оздоровления планеты. Нахождение баланса между инновационным развитием для удовлетворения потребностей и сохранением природного наследия составляет краеугольный камень устойчивого развития. Существующие сегодня многочисленные интерпретации данного явления сводятся к пониманию того, что это, прежде всего, экономический рост на платформе интеграции экономических, экологических и социальных компонентов.

Интересно, что данная концепция зародилась не в экономической среде. Фокус внимания был сосредоточен на ограниченности природных ресурсов, поддержании окружающей среды, снижению негативных последствия воздействия человечества и др. Исследования авторов, занимающихся данной проблематикой, вызвали острый интерес общественности, что простимулировало органы власти ведущих мировых держав и международные организации подключиться к обсуждению и совершению определенных действий для сохранения окружающей среды. На самом высоком уровне были признаны проблемы экологии, необходимости бережного обращения с природой, а поддержание глобальной безопасности целью международного взаимодействия. Подобный подход простимулировал ведущие страны включить экологическую составляющую в число приоритетных, наравне с экономической и социальной, определяя их синтез в качестве платформы для перехода к устойчивому развитию. Смещение акцентов на человеческий капитал, развитие которого невозможно без здоровой среды обитания, полностью изменило вектор институциональных преобразований. На смену потребительской идеологии стало приходить понимание необходимости управления процессами воздействия на окружающую среду, балансируя между технологическим развитием общества и сохранением природных ресурсов. Иллюзия неисчерпаемости природных

богатств рассеялась, в новом свете предстала проблема истощения и деградации природы, обострилась угроза продолжения жизни человечества на планете.

Впервые граждане были признаны важнейшим активом для инвестиций, что в корне поменяло расстановку приоритетов и применяемый управленческий инструментарий. Это позволило сформировать платформу для концепции устойчивого развития, которая объединила экономическую, социальную и экологическую составляющие, важнейшие для поддержания комфортного общественного строя.

Процесс генерирования новой идеологии был запущен к 2002 г., порядка 85 государств сформировали национальные стратегии устойчивого развития. Были использованы различные подходы, отсутствовало структурное единообразие, тем не менее, это был действительно прорыв, свидетельствующий о движении в правильном направлении. Опыт показал, что необходима общая методология, в рамках которой возможно разрабатывать сопоставимые стратегии устойчивого развития. На очередном форуме был рассмотрен проект Руководства, в котором представлены определение устойчивого развития и непосредственно методология его формирования, под которым, в общем виде, понимается процесс реализации действий, вектор которых направлен на комплексное решение задач, актуальных для национальных экономик.

Реализация стратегии устойчивого развития предполагает реальные перманентные институциональные преобразования, которые осуществляются в рамках адаптивной системы. Пошаговый алгоритм выглядит следующим образом: детализированный анализ, план конкретных действий, исполнение, контроль результатов, корректировка. Если идеология традиционной теории неограниченного экономического роста исходила из необходимости наращивания оборотов для максимизации прибыли, чтобы потребности всех заинтересованных сторон были удовлетворены, то теория устойчивого развития расставляет акценты в пользу сохранности международного наследия, без чего невозможно продолжение жизни человечества. Именно признание природного фактора продолжения жизни на земле составили базис для перехода к

экологической экономике и экономике устойчивого развития в ведущих мировых державах. Обобщая существующие разноплановые понятия устойчивого развития тех или иных процессов, можно резюмировать, что это синтез экономических, социальных, политических и других преобразований для удовлетворения обширных человеческих потребностей, снижения негативных последствий жизнедеятельности и др. В свою очередь, устойчивое развитие отрасли растениеводства следует рассматривать в купе с расширением потенциальных возможностей отрасли сельского хозяйства, производительность которой определяет целый ряд ключевых показателей. Именно в функционировании данной отрасли прослеживается прямая связь между технологическими достижениями и сохранностью окружающей среды.

Под стратегией устойчивого развития хозяйствующего субъекта отрасли растениеводства будем понимать алгоритм действий управленцев, согласованных с собственниками бизнеса, последовательная реализация которых направлена на повышение его результативности и эффективности, что полностью синхронизировано с проведением природоохранной политики, целью которой является бережное отношение к наследию, передаваемому будущим поколениям. При подобной подаче стратегию следует рассматривать как комплекс действий для достижения желаемого состояния, которое определено в качестве цели развития организации растениеводства (рис. 1.2).

Успешность развития хозяйствующих субъектов напрямую связана с уровнем развития самой отрасли. Для реализации стратегии устойчивого развития отрасли растениеводства необходимо учитывать ряд факторов, среди которых:

- объемы земель, пригодных для растениеводства, и их качественное состояние. Плодородие, достигаемое за счет наличия в почве питательных веществ, обеспечивает необходимый уровень свободы для принятия решений по выбору вида занятия (полеводство, луговоеводство, овощеводство и др.), а также урожайность и конкурентоспособность продукции. Необходимо проводить диагностику состояния земель несмотря на регулярный уход в плане обогащения

микроэлементами и минералами. Наибольшая урожайность наблюдается в Черноземье, в южных областях, в Алтайском крае и Центральной России;

- уровень развития селекции и генетики. Последовательная апробация технологических инноваций позволит сформировать платформу, на которой возможно устойчивое развитие агропромышленного комплекса, что необходимо для снижения импортозависимости, в том числе в части семенного, генетического и посадочного материала.

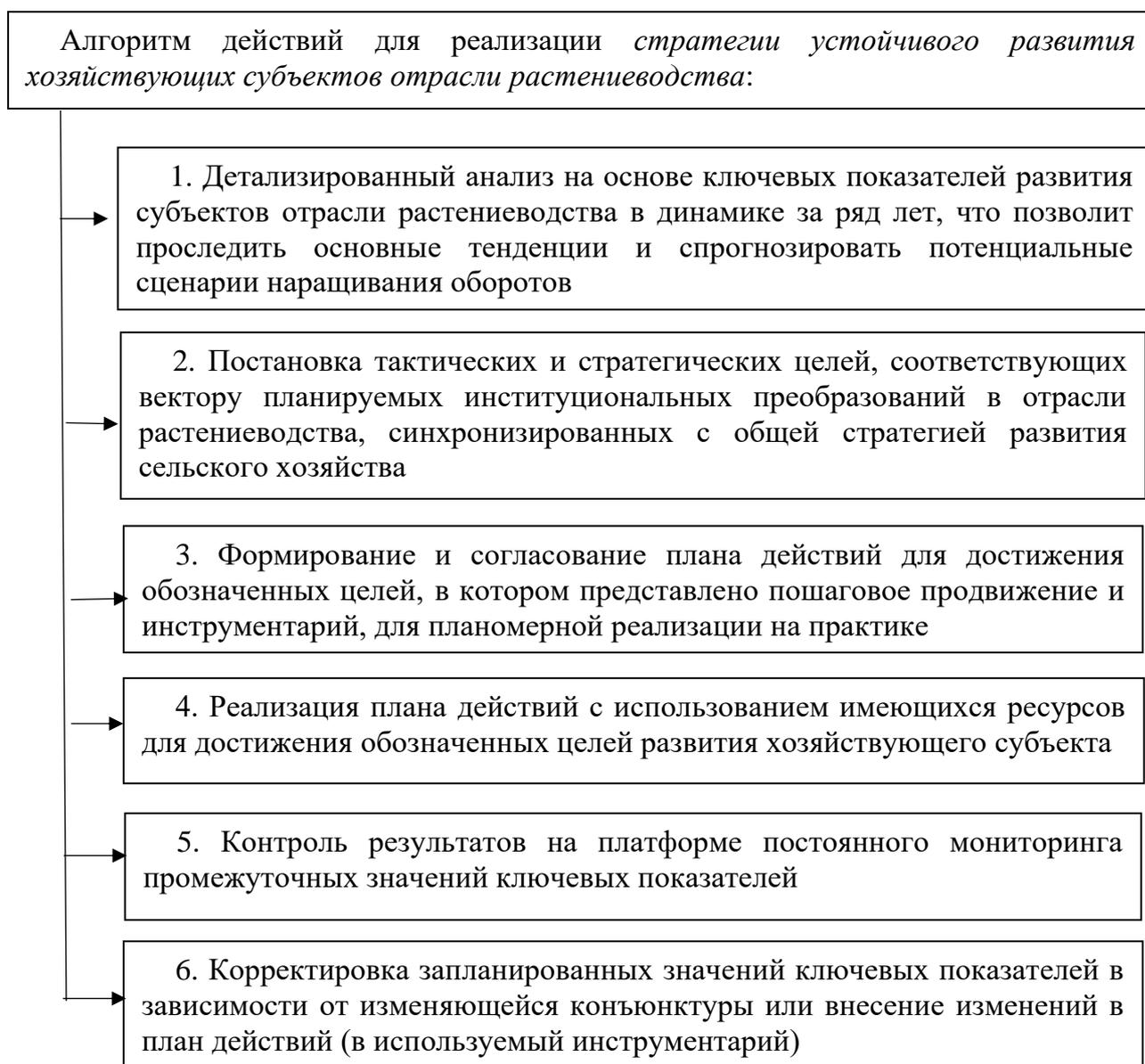


Рисунок 1.2 - Структурное представление алгоритма реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующих субъектов отрасли растениеводства

Очевидно, что селекционные работы позволяют не только выводить новые сорта, но и усиливать содержание питательных веществ, повышать урожайность культур, формировать устойчивость к негативным факторам и др. Кроме того, возможна оптимизация расходной части процесса возделывания земель, увеличение задействованных площадей и др.;

- формирование соответствующей инфраструктуры, включающей в себя современную агротехнику, условия хранения и сохранности урожая, удобные логистические маршруты, устойчивая сеть контрагентов для реализации продукции и др., что отражается на результативности деятельности отрасли;

- кадровые ресурсы отрасли, обладающие необходимыми компетенциями и соответствующие установленным квалификационным требованиям. Особое внимание следует обратить на разработку новых образовательных программ обучения, синхронизированных с профессиональными стандартами. Отрасль растениеводства действительно нуждается в профессионалах, специализирующихся на решении проблем выбора семян, их подготовки, посева, ухода, полива, удобрения почвы, уборки, хранения и транспортировки урожая;

- диверсификация форм производства. Сегодня сектором государственного управления активно поддерживается развитие предпринимательства, в том числе реализуются мероприятия по созданию системы поддержки фермеров и сельской кооперации, развитию сельского туризма. Подобные шаги позволяют расширить круг заинтересованных сторон, готовых попробовать собственные силы в агробизнесе, что решает целый ряд проблем – обеспечивает занятость населения, увеличивает объемы возделываемых земель, повышает общий уровень растениеводства в стране;

- уровень и качество жизни населения, определяемые, в том числе, и через покупательскую способность. Данный фактор оказывает непосредственное воздействие на динамику развития отрасли растениеводства. Именно спрос на продукцию определяет рентабельность возделывания тех или иных культур, привлекательность инвестиций в расширение агробизнеса и др.

Однако следует учитывать факторы, не зависящие от деятельности человека, например, природные, погодные факторы, чрезвычайные ситуации как следствие стихийных бедствий и др.

Сектором государственного управления предпринимаются всесторонние попытки по наращиванию потенциала отечественного агропромышленного комплекса и превращению его в ведущую отрасль страны. Аграрии не только полностью обеспечивают внутренние потребности населения, но и успешно увеличивают объемы экспорта – порядка 158 государств приобретают продукцию отечественного производства, что выводит данный сектор в лидеры по формированию доходной части бюджета после нефти и газа. Прирост экспорта агропродовольствия за последние 3 года составил 14,8%<sup>28</sup>. Подобные успехи стали возможны за счет активной правительственной политики, поставившей в число приоритетов предоставление субсидий, юридической помощи, компенсации части транспортных расходов и др. Сегодня наиболее востребованными направлениями в отрасли растениеводства являются овощеводство защищенного грунта и выращивание зерна. Использование передовых технологий позволяет обеспечить высокую прибыльность культивирования тепличных овощей, фруктов, зелени и ягод на фоне минимизации рисков, связанных с их выращиванием. Что касается выращивания зерновых культур, то привлекательность продукции поддерживается, в первую очередь, объемами экспорта, а также относительно короткому производственному циклу.

Основная проблема, характерная для не только для нашей страны, носит глобальный характер и связана с ростом населения, предъявляющего устойчивый спрос к продукции отрасли растениеводства. Расширение границ городов происходит за счет сокращения посевных площадей, лесных хозяйств и др. Сбалансированная политика, проводимая сектором государственного

---

<sup>28</sup> <https://alt.ranepa.ru> (дата обращения: 10.06.2024г.).

управления, позволит гармонизировать техногенные обстоятельства и природоохранные мероприятия.

Одним из путей для поддержания объемов производства отрасли растениеводства является повышение результативности и эффективности ее функционирования. Для его успешной реализации необходима всесторонняя поддержка сектора государственного управления, использующего широкий инструментарий для создания условий наибольшего благоприятствования для расширения посадочных площадей, внедрения современных технологий, приобретения более урожайных, погодостойких и простых в выращивании культур и др. Приоритетными направлениями реализации государственной политики в нашей стране в среднесрочной перспективе являются повышение качества жизни сельского населения за счет реализации мероприятий по созданию новых субъектов малого и среднего предпринимательства, повышению доступности объектов социальной, инженерной и транспортной инфраструктуры, связи и телекоммуникаций, цифровых сервисов и др.

Выводы по первой главе.

Совершенствование теоретических основ оценки эффективности финансового менеджмента в соответствии с происходящими институциональными преобразованиями в экономике страны будет способствовать повышению валидности и транспарентности достигнутых результатов, что позволит разработать и реализовать комплекс мероприятий по повышению прибыльности бизнеса. Успешность результатов деятельности отдельных хозяйствующих субъектов способствует поддержанию отраслевой стабильности, реализации стратегии устойчивого развития, направленные на достижение целей, обозначенных сектором государственного управления для организаций аграрного бизнеса, непосредственно участвующих в обеспечении продовольственной безопасности страны. По-прежнему, основной угрозой продовольственной безопасности является убыточная деятельность субъектов агробизнеса, которая не позволит дальнейшее выращивание агрокультур и производство качественной продовольственной продукции. Последовательное

развитие теории и методологии оценки эффективности управления финансами субъектов агробизнеса для своевременного принятия взвешенных управленческих решений напрямую способствует константности национальной экономики.

Опыт лучших практик показывает, что платформой для устойчивого развития субъектов бизнеса является синтез таких составляющих, как экономический рост, корпоративная социальная ответственность, экологичность деятельности. Увеличение объемов производства (работ, услуг), характеризующее экономический рост, является прямым следствием профессионального управления финансами, ведущее к повышению ценности предпринимательской деятельности, ее масштабированию и максимизации прибыли.

## 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ

### 2.1 Механизм финансового менеджмента и его структурное представление

Понятие механизма в экономику пришло из технических наук в середине 20 в., что обусловлено необходимостью раскрытия алгоритмов, принципов и способов взаимодействия различных процессов (социальных, экономических, производственных и др.). Так, Шарль Рист впервые в 1947 г. обозначил наличие работающих экономических механизмов<sup>29</sup>. Ученым, активно развивающим понятие «экономический механизм» стал Анри Кульман, опубликовавший в 1988 г. во Франции свой труд «Экономические механизмы»<sup>30</sup>. По мнению автора, условием существования экономического механизма является событие, которое провоцирует происхождение ряда других событий. События следуют друг за другом в строгом порядке, на выходе данного движения – очевидный результат. Наличие экономического механизма можно определить через исходное событие или конечный результат последовательно происходящих событий. В научной среде наибольшее распространение получила трактовка понятия экономического механизма, содержащего актуальные методы изменения процессов для их регулирования в соответствии с преобразованиями институциональной среды<sup>31</sup>.

Развитие финансов, являющихся частью экономики, способствовало возникновению такого направления как финансовый менеджмент, реализуемого

---

<sup>29</sup> Жид, Ш. История экономических учений: Пер. с англ. / Ш., Жид, Ш. Рист. - Москва: Экономика, 1995. 542с.

<sup>30</sup> Кульман, А. Экономические механизмы / пер. с фр. Е.П. Островской; под общ. ред. Н.И. Хрусталева / А. Кульман. - М., 1993. 189 с. (сер.: деловая Франция).

<sup>31</sup> Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона / в современной орфографии. Петербург: Издательское общество «Ф.А. Брокгауз — И.А. Ефрон» [Электронный ресурс]. URL:<http://slovari.yandex.ru/dict/brokminor/article/27/27853.html?text=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC&stpar3=1.8> (дата обращения: 14.05.2024г.).

через структурные элементы его механизма. Так, механизм финансового менеджмента представлен посредством структурных элементов, целью комплексного взаимодействия которых является регулирование процессов разработки и реализации управленческих решений, касающихся финансовой деятельности. Если удастся выстроить эффективный механизм посредством формирования комплекса действенных составляющих, то в процессе финансового управления становится возможным достижение поставленных целей. На Рисунке 2.1 представим ключевые элементы механизма финансового менеджмента:



Рисунок 2.1 – Структурное представление ключевых элементов финансового менеджмента

Система регулирования финансовой деятельности представлена:

- нормативно – правовой платформой (законы различных уровней, прочие нормативные акты), определяющей деятельность отраслей, сфер, субъектов

бизнеса в части лицензирования, налогообложения, кредитования, государственной поддержки и др.;

- механизмом взаимодействия стейкхолдеров на рынке в процессе обмена материальными благами, услугами и др. Посредством спроса и предложения формируется ценовая политика, стоимость кредитных ресурсов, средняя норма доходности в конкретном сегменте, ликвидность финансовых инструментов и др. Роль рыночного механизма возрастает по мере эволюционного развития отдельных рынков и др.;

- внутренний механизм, выступающий регулятором бизнес – процессов, происходящих в рамках отраслей, сфер, хозяйствующих субъектов и др. Данный механизм складывается из отдельных элементов, посредством которых происходит регламентация определенных тактических управленческих решений, касающихся финансовой деятельности. Например, на уровне хозяйствующего субъекта вектор определяется уставом, положениями финансовой политики, политики в области учета и налогообложения и др.

Система внешней поддержки финансовой стабильности складывается из:

- различных источников финансирования, представленных государственной поддержкой в виде грантов на реализацию стартапов, субсидий, гарантийной поддержке по кредитам, займы, кредитам по специальным ставкам и др.;

- лизинг, аренда, при которых в пользование предоставляются отдельные виды имущества, имущественные комплексы на условиях, определенных договорными отношениями;

- страхование различных видов, целью которого является финансовая защита активов, нивелирование рисков, возмещение убытков и др.;

- другие виды внешней поддержки.

Среди финансовых рычагов принято различать:

- стоимость материальных ценностей, работ, услуг;

- процент;

- финансовый результат (положительный);

- отчисления от стоимости, определенные амортизационной политикой;
- чистый денежный поток;
- доходность вложенного капитала;
- штрафные санкции;
- прочие.

Финансовые методы, обобщающие базовые способы и приемы, направлены на обоснование и контроль управленческих решений:

- расчетный метод, реализуемый посредством различных методик;
- балансовый метод;
- метод экспертных оценок;
- компаундинг и др.

Использование отдельных финансовых инструментов направлено на фиксацию отношений со стейкхолдерами посредством контрактных обязательств, среди которых наиболее востребованы:

- платежные средства;
- кредитные обязательства;
- депозиты различных видов;
- инвестиции в активы и др.

Объединение ключевых элементов механизма финансового менеджмента позволяет сформировать его рабочий механизм, посредством которого становится возможным достичь цель финансового управления субъектом. Структура механизма финансового менеджмента универсальна, отраслевые особенности проявляются при конкретизации подсистем, инструментария и др. Представим авторское видение механизма финансового менеджмента субъектов бизнеса на Рисунке 2.2.

Под механизмом финансового менеджмента будем понимать комплексное взаимодействие составляющих подсистем (целевой, обеспечивающей, оценочной), инструментов, методов для принятия оптимальных финансовых решений хозяйствующими субъектами в условиях перманентных институциональных преобразований.

## Элементы механизма финансового менеджмента

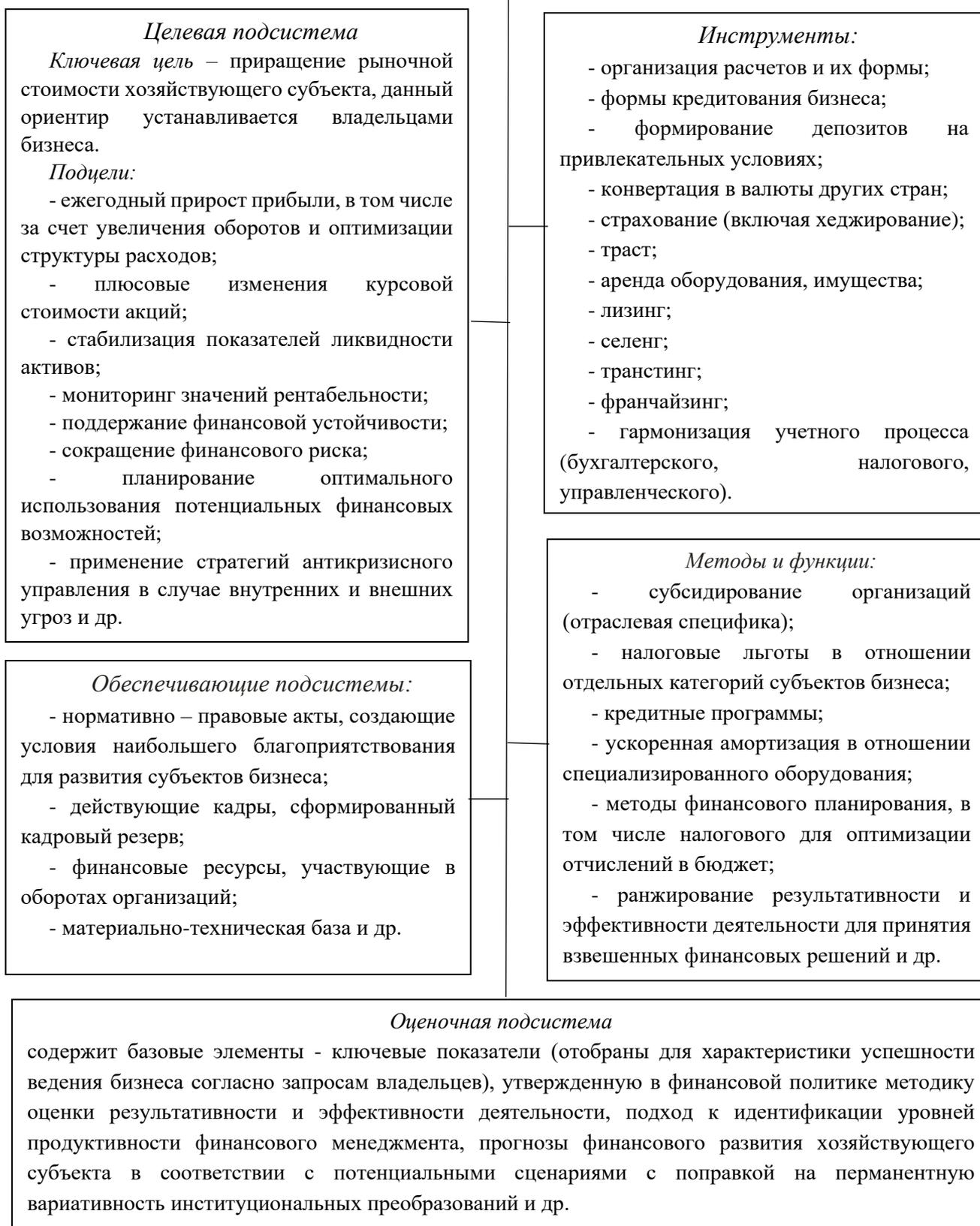


Рисунок 2.2 – Структурное представление механизма финансового менеджмента хозяйствующего субъекта

Для управления финансами используются различные инструменты, целью которых является воздействие на объем ресурсов, находящихся в распоряжении хозяйствующего субъекта. Среди приемов, используемых ведущими корпорациями, наибольшее распространение получили кредитование бизнеса, формирование депозитов на привлекательных условиях, конвертация в валюты других стран, страхование (включая хеджирование), лизинг, гармонизация учетного процесса (бухгалтерского, налогового, управленческого) и др.

Для достижения цели настоящего исследования, заключающегося в расширении теоретического и методического обеспечения оценки эффективности финансового менеджмента субъектов бизнеса, внимание сосредоточено на формировании оценочной подсистемы. Апробация предложений в рамках выбранной тематики реализована в хозяйствующих субъектах отрасли растениеводства. Растениеводство является одной из отраслей сельского хозяйства, возделывающих культурные растения. Продукция данной отрасли поддерживает продовольственную безопасность страны, употребляется в пищу животными для разведения. Кроме того, продукция в качестве сырья используется в промышленности (например, в пищевой, текстильной, фармацевтической, парфюмерной и др.). Растениеводство как раздел агрономии занимается изучением сортов, гибридов, форм культурных растений с целью поддержания урожайности и качества на фоне минимизации затрат на обеспечение ее функционирования. Принято различать направления растениеводства и услуги в области растениеводства (рис. 2.3). Услуги, реализуемые в области растениеводства, обозначены в Классификаторе<sup>32</sup>. Например, речь идет о полевых работах (сбор урожая), сезонная подрезка деревьев и винограда, комплексная биохимическая защита от вредителей и др. Перечисленные виды услуг востребованы среди физических и юридических лиц, обороты ежегодно увеличиваются согласно официальным данным,

---

<sup>32</sup> «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 26.07.2022) // Справочно – правовая система «Консультант плюс».

размещенным в режиме открытого доступа. Растущая конкуренция в данном сегменте положительно отражается на качестве предоставляемых услуг.

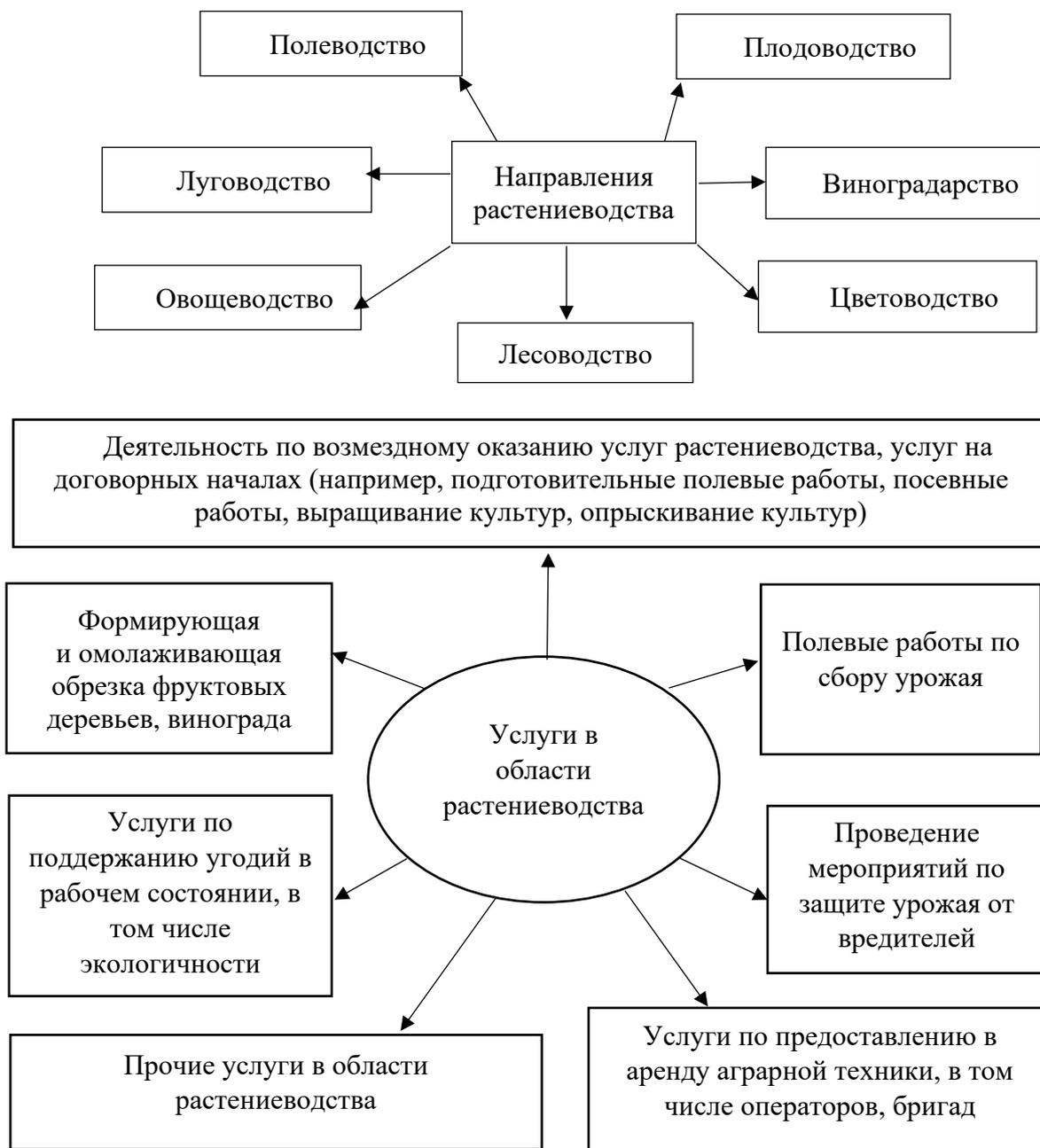


Рисунок 2.3 - Направления растениеводства, представленные в отрасли, и услуги, предоставляемые в области растениеводства

В последние десятилетия обороты набирает растениеводство, которое традиционно считалось в некотором роде сезонным бизнесом<sup>33</sup>. Развитие

<sup>33</sup> Грудкина, Т. И. Повышение эффективности производства продукции растениеводства и формирование конкурентных преимуществ субъектами агробизнеса / Т.И. Грудкина, Т.С. Хомайко, А.О. Лелякин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 6 (июнь). – С. 16–20. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14140.htm>.

инноваций в сельском хозяйстве позволяет выращивать культуры круглый год, повышая инвестиционную привлекательность вложений. Сегодня можно с уверенностью говорить о буме в развитии услуг, сопутствующих растениеводству. Хозяйствующие субъекты, имеющие опосредованное отношение к сельскому хозяйству, оказывают услуги, направленные на создание условий наибольшего благоприятствования для выращивания культур (зерновых, кормовых, овощных, бахчевых и др.)<sup>34</sup>. Данные официальной статистики, размещенные в режиме открытого доступа, свидетельствуют об устойчивом росте оборотов отрасли растениеводства, которая на протяжении десятилетий считалась сезонным бизнесом. Бум инноваций в агробизнесе внес существенные коррективы в цикличность посева сельскохозяйственных культур, расширив до возможностей круглогодичного выращивания урожая, что, безусловно, положительно отразилось на привлекательности вложений для заинтересованных сторон. Причем подобные тенденции характерны не только для основных направлений отрасли растениеводства, но и для услуг, оказываемых в области растениеводства. В 2024г. общая посевная площадь составила 84,5 млн га, что 300 тыс. га больше по сравнению с 2023г.<sup>35</sup> В общем виде, субъекты институциональной структуры сельского хозяйства, представлены в данных официальной статистики в следующем составе: сельскохозяйственные организации, хозяйства населения, КФХ. На протяжении периода 2021 – 2022гг. процентные соотношения между ними не были подвержены существенным колебаниям (рис.2.4). Динамика удельного веса прибыльных сельскохозяйственных организаций представлена на Рисунке 2.5. Несмотря на подавляющее большинство прибыльных сельскохозяйственных организаций, доля убыточных значительна. Основная проблема заключается в неэффективном управлении финансами. Для того, чтобы снизить реальные и

---

<sup>34</sup> Понькина, Е. В. Практико-ориентированное DEA-моделирование эффективности производства зерна / Е. В. Понькина, Д. В. Курочкин // Вест. Алт. гос. аграр. ун-та. - 2013. - № 9. - С. 133-139.

<sup>35</sup> <https://specagro.ru> (дата обращения: 13.06.2024г.).

потенциальные риски принятия неверных решений, необходимо сформировать механизм финансового менеджмента, в состав которого вошли бы структурные элементы, посредством которых реализуются управленческие решения в области финансов хозяйствующего субъекта.

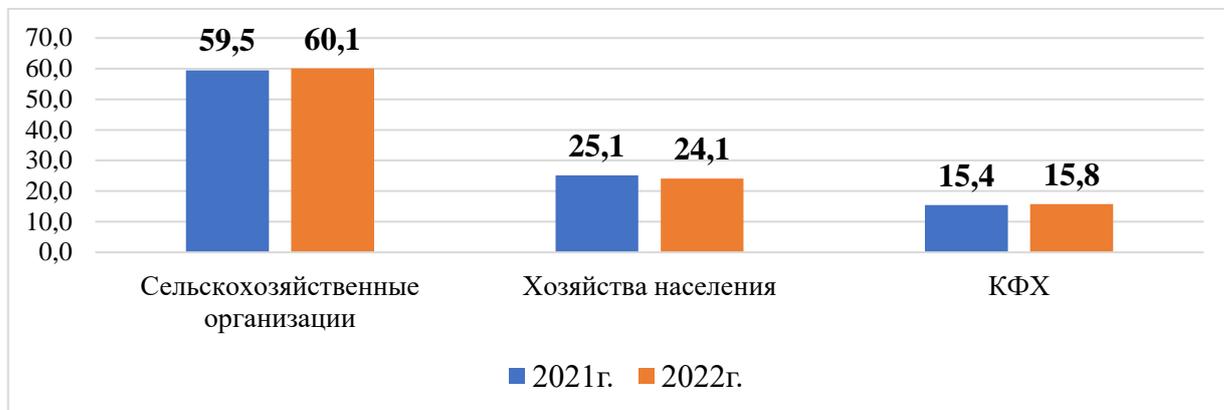


Рисунок 2.4 – Структура продукции сельского хозяйства, в % к итогу<sup>36</sup>

Если механизм эффективен, то задачи могут быть последовательно решены, цель достигнута – прибыльность результатов финансово – хозяйственной деятельности.

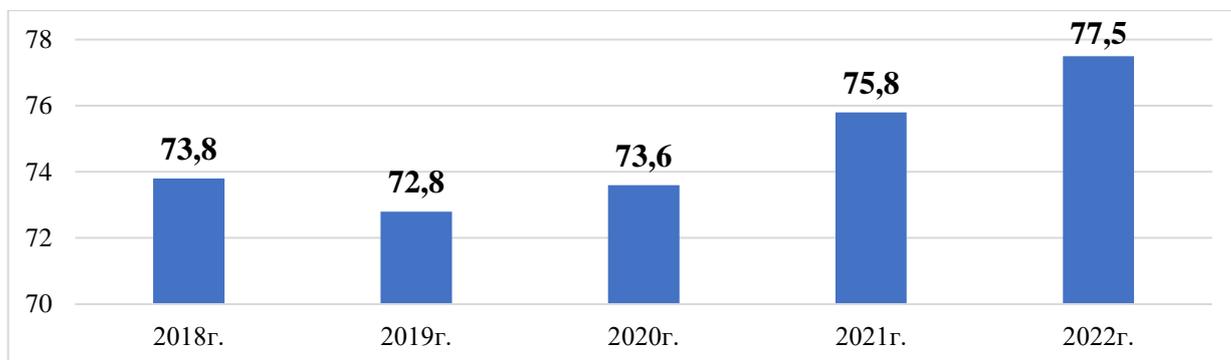


Рисунок 2.5 – Удельный вес прибыльных сельскохозяйственных организаций, %<sup>37</sup>

Слаженная работа структурных элементов механизма финансового менеджмента может быть достигнута за счет координации их перманентного взаимодействия в условиях происходящих институциональных преобразований. В успешности реализуемого механизма заинтересованы все основные группы

<sup>36</sup> <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 13.06.2024г.).

<sup>37</sup> Там же.

стейкхолдеров – как внутренних (учредителей, руководства, сотрудников и др.), так и внешних (поставщиков, покупателей, фискальных органов, прочие).

Механизм финансового менеджмента для управления внутренними ресурсами, формируемый хозяйствующими субъектами, для эффективного функционирования должен учитывать перманентные институциональные преобразования, происходящие не только в отечественной экономике, но и на мировых рынках. Массовые санкции, введенные в отношении нашей страны, безусловно, внесли существенные коррективы в деятельность субъектов агробизнеса. Тем не менее, отрасль растениеводства находится в достаточно выгодном положении. Даже в этих условиях полностью поддерживается национальная продовольственная безопасность, обороты экспорта наращиваются (зерновые и другие культуры пользуются устойчивым спросом). Более того, состав стран – экспортеров расширяется за счет новых стран – Алжир, Бангладеш, Израиль и др. По - прежнему, узким местом является импорт семян и агротехники. Однако в настоящее время ведется активная работа по стимулированию селекционной деятельности, разработке моделей и выпуске отечественной техники для агробизнеса. Структурные элементы механизма финансового менеджмента, взаимодействуя между собой, позволяют руководству хозяйствующего субъекта осуществлять управление финансами, в общем виде, через финансовое планирование (выявление потребностей и источников для их удовлетворения), рациональной организации центров ответственности для выполнения функциональных обязанностей персоналом, контроля в расходовании финансовых ресурсов и соответствии их запланированным значениям, управленческие решения относительно объемов привлечения капитала, вложений свободных средств в активы и др. Хозяйствующие субъекты, определяющие в качестве приоритета формирование эффективного механизма финансового менеджмента, тщательно формируя его подсистемы (целевую, обеспечивающую, оценочную) и выбирая подходящий инструментарий, имеют возможность последовательно реализовывать стратегию устойчивого развития, наращивая финансовый потенциал бизнеса.

## 2.2 Управление бизнес-процессами финансового менеджмента

С середины прошлого века стремительно набирает обороты процессный подход в управлении, основное назначение которого заключается в создании горизонтальных связей между подразделениями хозяйствующего субъекта. Существующая на протяжении многих десятилетий функциональная система управления, опирается на четко выстроенную иерархию подразделений, формируемых в соответствии функциональным назначением. Управление персоналом осуществляется менеджерами, возглавляющими подразделения, то есть по иерархии «сверху-вниз» (платформой является прямая подчиненность подразделений и сотрудников). Бесспорное преимущество функциональной системы – возможность проследить по вертикали действия подчиненных. Побочный эффект – отсутствие ориентации на достижение результата и заинтересованности персонала, замедленная реакция на проявление внутренних и внешних обстоятельств, высокая конкуренция между подразделениями не позволяет создать сплоченную команду и др.

Происходящие перманентные институциональные преобразования в российской экономике затрагивают условия функционирования всех без исключения сфер и отраслей. Ориентация на функциональное управление далеко не всегда оправдана, что стимулирует введение отдельных элементов процессного управления либо полную смену подхода к управлению. Понимание перспектив взаимодействия между подразделениями и персоналом в рамках одного процесса (возможность параллельного решения взаимосвязанных проблем без участия руководства), посредством выстраивания эффективных горизонтальных связей внутри хозяйствующего субъекта, делает процессный подход привлекательным для практической реализации. Прежде всего, речь идет об оперативности реагирования на изменения условий хозяйствования, возможности концентрации на общих результатах, а не на показателях деятельности отдельных подразделений и др.

При реализации процессного подхода принципиально изменяется понятие структуры хозяйствующего субъекта, основой функционирования становится непосредственно процесс. Кардинальное изменение идеологии заключается в том, что организация состоит не из подразделений, а из процессов. Функционирование субъекта бизнеса осуществляется по средством реализации процессов, ориентированных на результат.

Временным периодом, когда концепция процессного управления окончательно оформилась, специалисты определяют 80-е годы прошлого столетия. Хотя практическая реализация ее отдельных элементов началась в 60-х годах японскими производителями, которые активно использовали научные разработки американского ученого Э. Деминга, внесшего весомый вклад в развитие теории системного подхода к управлению качеством<sup>38</sup>.

Инновационность и результативность процессного подхода способствовала его широкому распространению, в том числе в нашей стране. Сегодня процессное управление является требованием, содержащимся в Стандарте<sup>39</sup>. Национальный стандарт<sup>40</sup> (действует с 2013 г.) поддерживает идеологию международного, опираясь на опыт лучших практик.

Вне зависимости от отрасли или сферы, деятельность с использованием ресурсов (материальных, трудовых и др.) для преобразования входов в выходы, представляет собой процесс. Для поддержания результативности хозяйствующий субъект должен осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Как правило, выход одного процесса является непосредственным входом следующего, представляя собой

---

<sup>38</sup> URL:<http://deming.ru/TeorUpr/14punkt.htm> (дата обращения 18.01.2022 г.).

<sup>39</sup> «ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1574-ст) // Справочно правовая система «Консультант плюс».

<sup>40</sup> «ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Группа Т59. Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента качества. Требования» // Справочно правовая система «Консультант плюс».

цепочку действий. Непрерывное взаимодействие процессов представляет собой «процессный подход»<sup>41</sup>.

За счет создания горизонтальных связей при реализации процессного подхода возможно получение следующих преимуществ:

- сбалансированность взаимодействия подразделений в рамках реализации процесса;
- применение управления, ориентированного на результат процесса;
- повышение результативности и эффективности деятельности организации;
- прозрачность трудовых действий для выполнения обозначенных задач;
- точность прогнозируемых результатов;
- успешность поиска резервов для улучшения процессов;
- усиление сплоченности между различными функциональными подразделениями;
- минимизация вертикальных взаимодействий для экономии времени, материальных и трудовых затрат и др.

Соблюдение таких базовых принципов как взаимосвязанности процессов, регулярного отслеживания востребованности, документирования процессов, контроля и ответственности за процесс позволяет успешно реализовывать процессный подход на практике, получая подтверждение целесообразности встраивания его в реалии бизнеса.

Рассмотрим реализацию процессного подхода при предоставлении услуг в области растениеводства. Непосредственно процесс предполагает деятельность двух видов:

- по изменению статуса ресурсов (их преобразование);
- по управлению.

---

<sup>41</sup> «ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1574-ст) // Справочно правовая система «Консультант плюс».

До недавнего времени наиболее дискуссионным в практической реализации процессного подхода являлась дифференциация понятий процесса и бизнес – процесса. Сегодня ведущие специалисты в данной предметной области сошлись во мнении, что реализация бизнес-процессов возможна не только в предпринимательстве. Использование инструментария бизнес – процессов эффективно во всех сферах, в которых планируется регламентация и улучшение показателей деятельности, в том числе в государственных (муниципальных) учреждениях, общественных организациях и др. По сути, слово «бизнес» устоявшаяся терминология, сложившаяся в результате перевода с английского языка. Понимание необходимости четкой регламентации деятельности коллектива для качественного улучшения значений ключевых показателей является основанием для применения процессного подхода для моделирования бизнес-процессов.

Под бизнес - процессом при предоставлении услуг в области растениеводства будем понимать деятельность (преобразующую и управляемую), направленную на потребителя и имеющую для него ценность. Целью описания бизнес-процесса является анализ и выстраивание, в том числе через регламентацию, последовательности действий сотрудников различных подразделений. Необходимо понимать, что бизнес-процессы всегда реализуются с участием человека. В противном случае, речь идет о технологическом процессе или спецификации. Причем в бизнес-процессе в той или иной форме участвуют различные стейкхолдеры. Даже при индивидуальном ремесленном производстве есть поставщики сырья и потребители.

Практика показывает, что процессный подход позволяет решить целый ряд проблем – от определения слабых мест в деятельности хозяйствующего субъекта при ее диагностике до создания регламентов и формирования новых программных продуктов.

Запрос на моделирование бизнес-процессов зачастую связан:

- во-первых, с необходимостью более детального изучения сферы деятельности. Структурное представление в схемах позволяет глубже

погрузиться в предметную область и выявить факторы, тормозящие реализацию устойчивого развития бизнеса;

- во-вторых, «прорисовка» бизнес - процессов придает наглядность, суть улавливается быстрее и начинается работа с нюансами, благодаря которым бизнес выходит на новый уровень.

Для реализации процессного подхода необходимы ключевые элементы, отраженные на Рисунке 2.6.

Рассмотрим элементы бизнес – процесса предоставления услуг в области растениеводства более подробно.

*Вход процесса* представлен составляющими, которые подвержены изменениям в процессе оказания услуги (например, фруктовые деревья, нуждающиеся в подрезке, урожай для уборки, сельскохозяйственные насаждения, которые надо обезопасить от вредителей и др.).

*Ресурсами* являются элементы для реализации процесса. Ресурсы не изменяются в процессе (оборудование, документальное сопровождение, финансовые средства, обслуживающий персонал, инфраструктура, внешняя и внутренняя среда и др.).

При реализации процессного подхода необходимо сформировать соответствующее окружение процесса, которое представлено поставщиками и получателями услуг. Отсутствие поставщиков не позволит реализовать процесс. Отсутствие получателей услуг означает невостребованность процесса.

*Поставщики*, обеспечивая входные элементы процесса, предоставляют необходимые ресурсы (оборудование, расходные материалы, консультационную поддержку и др.). Поставщиков классифицируют на внешние и внутренние.

*Внешний поставщик* – субъект, привлекаемый извне и располагающий необходимыми ресурсами для реализации процесса.

*Внутренний поставщик* – субъект, находящийся внутри организации и располагающий необходимыми ресурсами для реализации процесса.

В свою очередь *получатели* услуг заинтересованы в качественных выходных элементах. Это субъекты, обладающие компетенциями для

формирования требований к выходам процесса. Получатели услуг также классифицируются на внутренние и внешние.

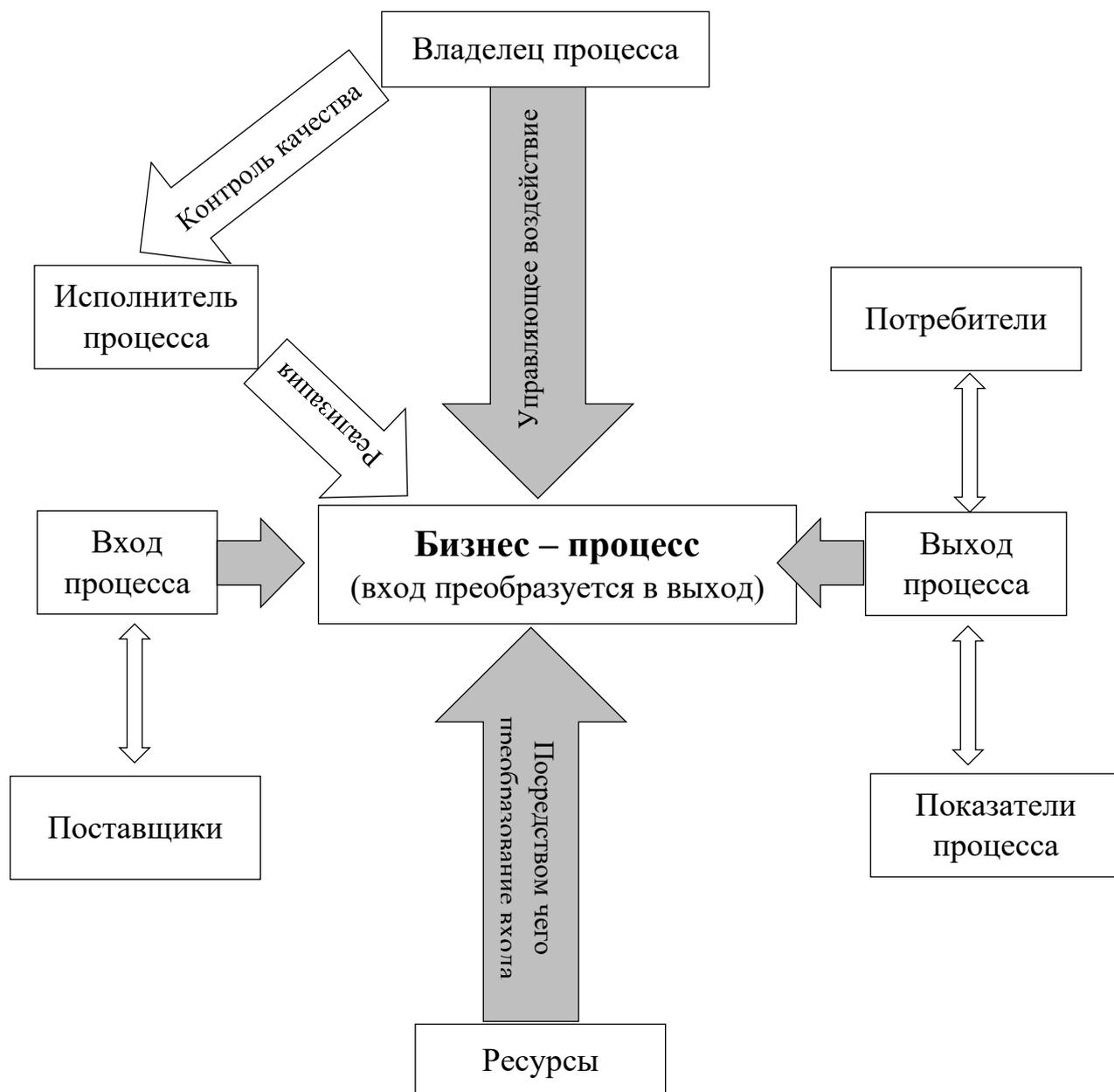


Рисунок 2.6 – Структурное представление бизнес - процесса

*Внутренние получатели* услуг находятся непосредственно внутри организации.

*Внешние получатели* услуг обращаются извне, располагая информацией о качестве оказываемых услуг. К ним относятся сельскохозяйственные организации (СХО), крестьянско-фермерские хозяйства (КФХ), личные подсобные хозяйства (ЛПХ).

В случае предоставления услуги по обрезке деревьев конечным получателем услуг является внешний потребитель, использующийся выходами процесса по прямому назначению для удовлетворения собственных потребностей.

*Владелец* процесса занимает центральное место в процессном подходе. Изначально, у каждого процесса есть владелец. Владелец процесса - лицо, имеющее согласно наделенным полномочиям в своем распоряжении ресурсы, необходимые для оказания услуг, осуществляющее управление процессом и отвечающее за его результативность и эффективность. Общепринято, что владельцем процесса выступает руководитель конкретного структурного подразделения, реализующего процесс оказания соответствующей услуги. Среди обязанностей владельца процесса обозначены: систематический мониторинг хода реализации процесса оказания услуги; анализ факторов, воздействующих на процесс оказания услуг; обсуждения с заинтересованными сторонами возможностей совершенствования процесса оказания услуг и др.

*Исполнители* процесса оказания услуг - подразделение либо определенные должностные лица, непосредственно преобразующие входы в выходы в рамках реализации конкретного процесса.

*Показатели* процесса, как правило, классифицируются на три категории:

- во-первых, показатель процесса для характеристики процесса как объекта управления;
- во-вторых, показатель выхода процесса (услуги) для характеристики выхода (услуги) процесса как объекта управления;
- в-третьих, показатель удовлетворенности получателя услуги для характеристики степени удовлетворенности получателя услуги выходом (услугой) процесса.

Основное внимание следует сосредоточить на соответствии результатов процесса ожиданиям получателей услуг, т.е. качестве результатов процесса. Кроме того, при оценке процессов следует обращать внимание:

- на результативность процесса – настолько выполнены требования получателей услуг (соотношение достигнутых и запланированных результатов);
- на эффективность процесса – сколько потрачено ресурсов для достижения результата.

Практика показывает, что владельцы процессов разрабатывают различные показатели для оценки результативности и эффективности процессов предоставления услуг.

Широкое распространение получила практика, при которой для сохранения сбалансированности системы показателей опираются на 4 базовых:

- результат реализации процесса оказания услуг;
- ресурсы, потраченные на реализацию процесса оказания услуги;
- длительность процесса оказания услуги;
- количество выявленных дефектов в результате реализации процесса оказания услуг.

Обобщая сказанное ранее, можно сделать основополагающий вывод о том, что моделирование бизнес – процессов и дальнейшее отслеживание их реализации позволяет систематизировать и структурировать информацию, предлагая ее для изучения заинтересованным сторонам в наглядной форме, что повышает прозрачность, валидность и верифицируемость принимаемых решений по этапам дальнейшей реализации стратегии устойчивого развития на платформе ориентации по удовлетворению базовых потребностей стейкхолдеров. Структурное представление бизнес – процесса отдельной услуги в области растениеводства отражено на Рисунке 2.7. Осуществление процессного подхода при предоставлении услуг в области растениеводства позволяет четко обозначить рамки исходной позиции (вход) – услуга, в предоставлении которой нуждается ее получатель, и результат (выход) – оказанная услуга, которая может быть оценена с помощью показателей бизнес – процесса для выявления степени удовлетворенности. Реализация услуги посредством набора определенных действий происходит в очерченных рамках, что усиливает сосредоточенность на конкретной задаче.



Рисунок 2.7 – Структурное представление бизнес – процесса по обрезке фруктовых деревьев

Кроме того, составление алгоритма последовательности действий позволяет отслеживать логические цепочки взаимодействия и своевременно их корректировать, что нивелирует погрешности анализа и планирования. Перманентный мониторинг за деятельностью команды положительно сказывается на ее результатах. Понимание бизнес-процессов производства, предоставления услуг, выполнения работ позволяет прописать алгоритм реализации бизнес-процессов в управлении финансами, которые будут типичными для субъектов бизнеса вне зависимости от сферы деятельности. Отличия должны быть исключительно в части корпоративных стандартов, регламентов, создаваемых с учетом специфики деятельности. Основные бизнес – процессы управления финансами выглядят следующим образом (рис. 2.8):

1. Формирование финансовой политики хозяйствующего субъекта, в которой представлен инструментарий и методическое обеспечение реализации финансового менеджмента и оценки его эффективности;

2. Разработка финансового плана на текущий год, в котором обозначены значения ключевых показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности;

3. Управление (текущее): имуществом (денежными средствами, запасами, готовой продукцией и др.), капиталом (собственным капиталом, обязательствами и др.);

4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами – внутренними (собственниками бизнеса, сотрудниками и др.), внешними (индустриальными партнерами, банками, контролирующими государственными учреждениями и др.) по финансовым вопросам (документооборот, заключение соглашений, дорожных карт по взаимодействию, предоставлению сведений, отчетов и др.);

5. Составление сводной отчетности, включающей в себя данные бухгалтерского, налогового, управленческого учета;

6. Анализ сводных информационно-аналитических данных, выявление отклонений от запланированных значений и их обоснование;

7. Оценка эффективности реализации финансового менеджмента по методике, утвержденной в финансовом плане хозяйствующего субъекта.



Рисунок 2.8 - Иллюстрация бизнес – процессов финансового менеджмента субъекта бизнеса

Последовательная реализация бизнес – процессов сопровождается непрерывным внутренним финансовым контролем, пристальное внимание которого сосредоточено на выявлении нарушений, несоответствий, превышений полномочий, ошибках в формировании текущих сведений, отчетах и др. Прямая обратная связь с руководством организации, собственниками бизнеса позволяет

избегать профессиональных просчетов, злоупотреблений полномочиями, своевременно вносить коррективы в принимаемые управленческие решения.

На Рисунке 2.9 представлена иллюстрация процесса оценки эффективности финансового менеджмента хозяйствующего субъекта:

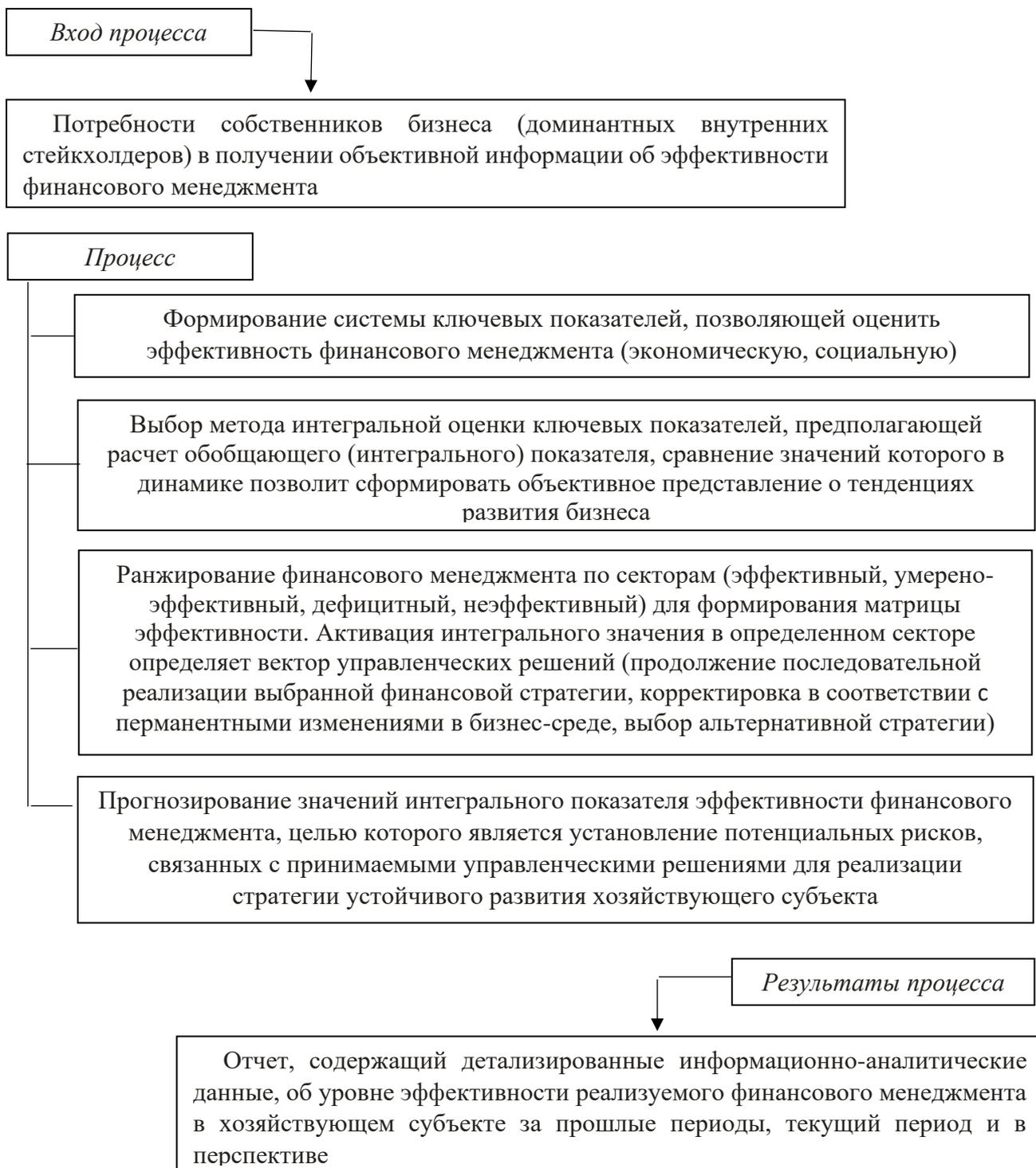


Рисунок 2.9 - Иллюстрация процесса оценки эффективности финансового менеджмента хозяйствующего субъекта

На «входе» процесса обозначен запрос собственников бизнеса, который заключается в получении информации об успешности финансового менеджмента, реализуемого руководством хозяйствующего субъекта. Характеристика должна быть представлена совокупным показателем (интегральным), обобщающим разноплановые значения ключевых показателей, характеризующих экономические и социальные результаты в динамике за ряд лет). Последовательная реализация процесса оценки, представленная базовыми этапами, имеет целью максимальное вовлечение ресурсов, имеющихся в распоряжении хозяйствующего субъекта, для раскрытия потенциальных возможностей масштабирования бизнеса с поправкой на преобразования окружающей предпринимательской среды. На «выходе» процесса – развернутый отчет, содержащий объективную оценку эффективности финансового менеджмента хозяйствующего субъекта, в том числе содержащий прогноз возможности реализации стратегии устойчивого развития в обозримой перспективе.

### 2.3 Оценка эффективности финансового менеджмента хозяйствующих субъектов в рамках грантовой поддержки

Действующий в настоящее время механизм государственной поддержки отраслей агропромышленного комплекса содержит разнообразный инструментарий. Основная цель его использования органами власти заключается в создании условий наибольшего благоприятствования для развития и повышения конкурентоспособности производителей сельскохозяйственной продукции. Среди экономических методов содействия предпринимательству наибольшее распространение получили гранты, субсидии, гранты в форме субсидий и др. Сектор государственного управления активно создает условия для развития АПК посредством использования различного инструментария (рис.2.10).

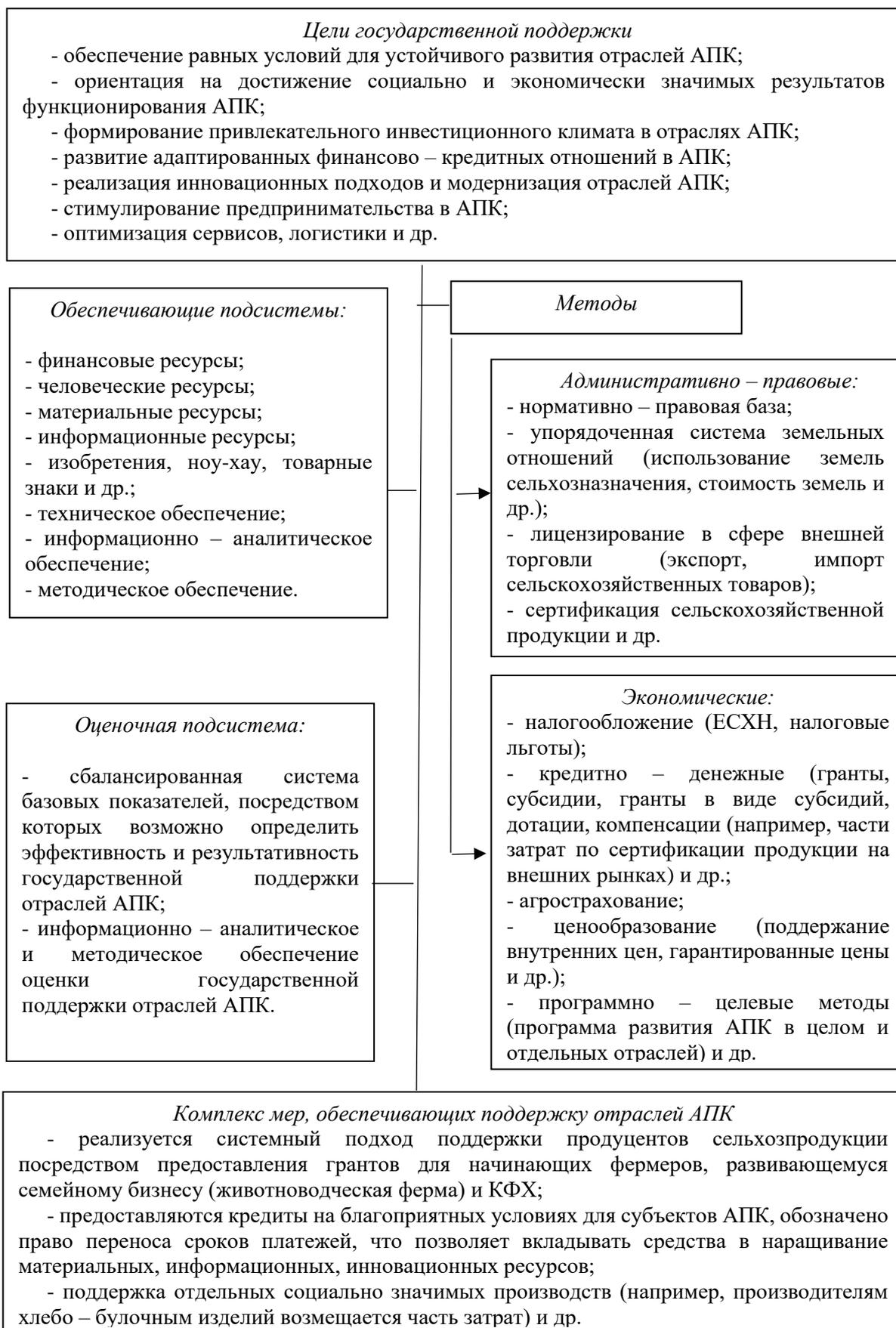


Рисунок 2.10 – Иллюстрация механизма государственной поддержки хозяйствующих субъектов АПК

Действие механизма государственной поддержки направлено на поддержку эффективности функционирования сельхозпроизводителей, обеспечивающую стабильность отраслей, в том числе за счет увеличения количества аграриев. На протяжении ряда лет в числе наиболее действенных экономических методов признаются гранты. Региональные органы власти самостоятельно разрабатывают порядки их предоставления потенциальным грантополучателям. В общем виде, грантом являются денежные средства, выделяемые безвозмездно на конкурсной основе на открытие стартапов, проведения научных исследований и др. при условии соблюдения прозрачности и подотчетности, реализация которых направлена на получение социально значимых результатов для общества. В отличие от субсидии, предусматривающей возмещение расходов по реализованному проекту, грант выдается на перспективу, с условием воплощения проекта в будущем<sup>42</sup>.

Региональные программы «Агростартап» субъекты РФ реализуют в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В общем виде, «Агростартап» можно рассматривать в качестве гранта для главы КФХ, средства которого могут быть направлены на расширение материально – технической базы (например, получение в собственность земель сельхозназначения, оплата проектной документации, приобретение техники, животных, птицы и др.). Отдельные территории выделяют средства на развитие не только главам КФХ, но и частникам, ведущим личное подсобное хозяйство и стремящихся к открытию крестьянского хозяйства. В Краснодарском крае в 2024 году на поддержание производителей сельскохозяйственной продукции направлено порядка 478,6 млн. руб. (для КФХ, ЛПХ, индивидуальных предпринимателей). Речь идет о грантах «Агростартап», «Малый сад», для начинающих сельхозкооперативов, а также субвенциях муниципалитетам<sup>43</sup>. Несмотря на

---

<sup>42</sup> Аганбегян, А.Г. Устойчивый рост сельского хозяйства и его финансовое обеспечение // А.Г. Агабекян // Деньги и кредит. – 2017. – № 7. – С. 3–9.

<sup>43</sup> <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 21.09.2024г.).

серьезную поддержку начала предпринимательской деятельности в агробизнесе, в настоящее время не так много потенциальных аграриев решаются на участие в конкурсах. Согласно проведенным опросам, результаты которых размещены в режиме открытого доступа<sup>44</sup>, гранты вызывают острый интерес у сельских жителей. Среди основных причин, останавливающих от подачи заявок для участия в конкурсном отборе, претенденты называли трудности в формировании пакета документов, в составе которых бизнес-план, план расходов, план создания рабочих мест. Однако основным препятствием является опасение, что не будут выполнены плановые значения критериев, по которым осуществляется оценка результатов реализации гранта, что приведет к необходимости возврата части выделенных средств. Анализ региональных программ показал, что некоторые содержат строгий запрет на оформление лиц, с которыми грантополучатель состоит в родственных отношениях. Основная сложность заключается в подборе персонала с необходимыми компетенциями.

Серьезную помощь в поиске наемных работников оказывают центры занятости населения, в которые следует обратиться с заявкой. В этом случае считается, что обязанности, связанные с поиском персонала, выполнены. Кроме того, предприниматели опасаются участия в грантах из-за угрозы необоснованных обвинений нецелевого расходования бюджетных средств<sup>45</sup>.

Региональными органами власти ведется активная разъяснительная работа для популяризации стартапа в аграрном бизнесе, оказывается информационная, консультационная и правовая поддержка потенциальным претендентам на грант для расширения возможностей выбора перспективных проектов, отвечающих требованиям современной экономической инфраструктуры<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> <https://sberbankaktivno.ru> (дата обращения: 28.10.2022г.).

<sup>45</sup> Новоселова, С. А. Эффективность использования средств государственной поддержки в сельскохозяйственных организациях // С.А. Новоселова, Р.А. Ефремов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S5. – С. 41–45. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75090.htm>.

<sup>46</sup> Кобелева, Е. А. Анализ приоритетных направлений государственной поддержки по развитию агропромышленного комплекса в Краснодарском крае // Е.А. Кобелева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № S28. – С. 26–30. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14828.htm>.

Достижение целевых значений финансовых показателей является одной из задач финансового менеджмента, наряду с распределением денежных потоков и их оптимизацией, планированием объемов производства, оценкой целесообразности расходов, сохранением источников стабильного финансирования, выбором налоговой политики и др.

В Краснодарском крае действует Порядок предоставления грантов<sup>47</sup>, в котором обозначены 9 критериев, требующих балльной оценки. По каждому претенденту баллы суммируются, затем рассчитывается среднее арифметическое. В свою очередь, среднее арифметическое определяется как сумма баллов по каждому претенденту, деленная на число явившихся на конкурс членов комиссии (региональной). Приведем пример расчета баллов, присвоенных претендентам, в Таблице 2.1. Расчет эффективности использования гранта участниками конкурсного отбора представим в Таблице 2.2.

При выделении средств комиссия учитывает конкретные обстоятельства, в которых претендент планирует реализовывать собственный проект. Во внимание принимается размер личных сбережений, величина заявленных расходов, а также ЛБО, имеющихся в распоряжении грантодателя.

В Порядке предоставления грантов<sup>48</sup> обозначено, что результат выполнения гранта – реализация проекта, характеризующегося увеличением количества занятых работников (на срок действия стартапа) и объемами продукции (в натуральном выражении).

Предлагаем ввести дополнительный показатель - «эффективность использования гранта», для расчета которого использовать следующие формулы:

$$1. \text{Эфгр} = \Delta \text{ВПгр} / \text{Сгр} \quad (5),$$

где

Эгр - эффективность использования средств гранта;

---

<sup>47</sup> Приказ Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края от 18 апреля 2024г. № 165 «Об утверждении порядка предоставления грантов крестьянским (фермерским) хозяйствам и индивидуальным предпринимателям на реализацию «Агростартап».

<sup>48</sup> Там же.

$\Delta$  ВП<sub>гр</sub> - приращение валовой продукции за счет гранта;

С<sub>гр</sub> - сумма гранта.

$$2. \Delta \text{ВП}_{\text{гр}} = \text{ВП} - \text{РВП} \quad (6),$$

где

ВП - объем валовой продукции;

РВП - расходы на производство валовой продукции.

Таблица 2.1 – Иллюстрация баллов, набранных претендентами на получение гранта «Агростартап» (составлено автором)

№	Критерии	Претен- дент № 1	Претен- дент № 2	Претен- дент № 3	Претен- дент № 4	Претен- дент № 5	Претен- дент № 6	Претен- дент № 7
1	Направление проекта	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	5,00
2	Право собственности на земельный участок в регионе	5,00	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	5,00
3	Диплом об окончании обучения в "Школе фермера" АО "Россельхозбанк"	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
4	Регистрация (постоянная) в сельской местности региона	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	0,00	0,00
5	Трудовой стаж работы в сельском хозяйстве	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00
6	Членство (не ассоциированное), участие в деятельности СПК	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
7	Собственные средства в распоряжении	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00
8	Заключение о потенциальной востребованности проекта в конкретном муниципальном образовании	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
9	Оценка проекта создания и (или) развития хозяйства	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	10,00	10,00
	Итоговый балл по каждому претенденту	30,00	26,00	Выбыл (п.9)*	Выбыл (п.9)	Выбыл (п.9)	16,00	28,00
	Число присутствующих членов региональной конкурсной комиссии	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
	Среднее арифметическое количество баллов	2,50	2,17	-	-	-	1,33	2,33

\*Если по критерию «Оценка проекта создания и (или) развития хозяйства» присвоено 0 баллов, претендент выбывает из конкурса.

Таблица 2.2 - Расчет эффективности использования гранта участниками конкурсного отбора (составлено автором)

Номер участника	Сумма гранта, руб.	Объем валовой продукции, тыс. руб.	Расходы на производство валовой продукции, руб.	Приращение валовой продукции за счет гранта, руб.	Эффективность использования гранта
Претендент № 1	4 850 000,00	6 788 900,00	5 020 450,00	1 768 450,00	0,365
Претендент № 2	4 200 900,00	5 600 780,00	4 630 450,00	970 330,00	0,231
Претендент № 6	1 230 600,00	2 782 700,00	1 900 670,00	882 030,00	0,717
Претендент № 7	4 330 800,00	7 320 600,00	6 560 269,00	760 331,00	0,176

В соглашении грантодатель прописывает для каждого критерия итоговые значения, которые служат ориентиром для дифференциации успешности реализации стартапа. Если плановые значения не были достигнуты, предоставляется письменное обоснование. Предусмотренная мера ответственности - возврат части гранта, алгоритм размера которой установлен законодательством. На Рисунке 2.11 представлены показатели, характеризующие результат реализации проектов в агробизнесе для претендентов, прошедших конкурсный отбор:

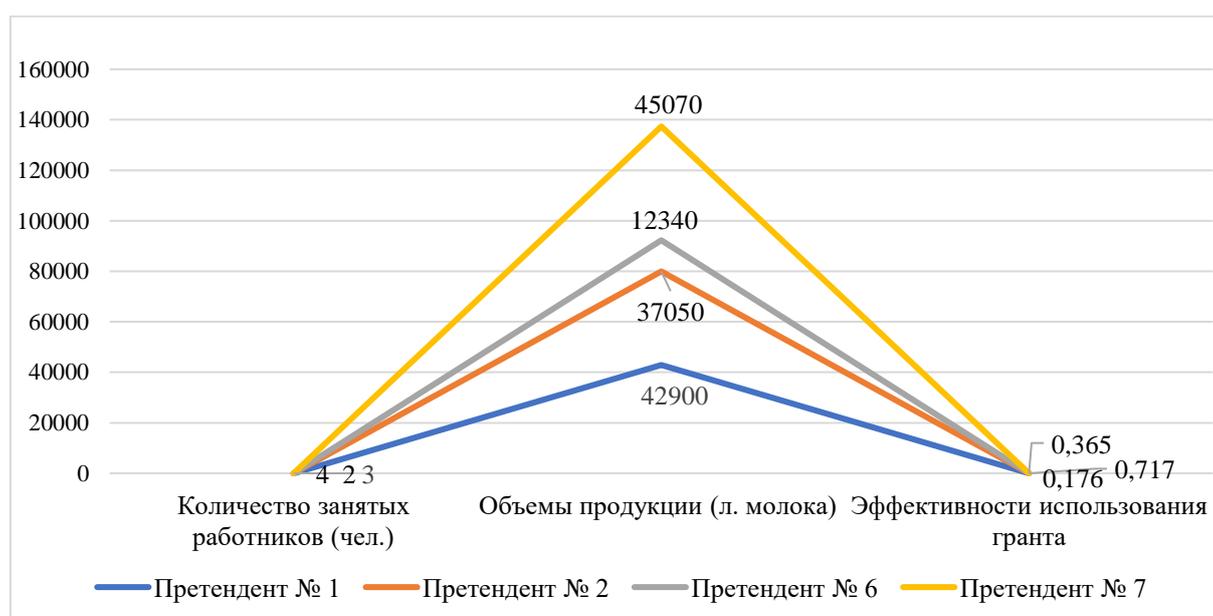


Рисунок 2.11 – Иллюстрация значений показателей, участвующих в оценке результатов реализации проекта (составлено автором)

Введение дополнительного показателя для оценки результатов реализации проекта за счет финансовой поддержки конкурсантов позволит, с одной стороны, усилить ее объективность и прозрачность, поскольку в расчетах участвует показатель «приращение валовой продукции», с другой стороны, требует от системы финансового менеджмента хозяйствующего субъекта осознанного выбора реализуемой финансовой стратегии.

Сектором государственного управления разработан комплекс мер, направленных на поддержку предпринимательских инициатив в различных отраслях АПК, многие из которых реализуются достаточно успешно, не только укрепляя продовольственную безопасность нашей страны, но и содействуя решению актуальных проблем занятости населения. Одним из дискуссионных моментов, требующих публичных обсуждений с привлечением представителей различных заинтересованных сторон, является, на наш взгляд, оценочная подсистема механизма государственной поддержки, как в части формирования сбалансированной системы базовых показателей, посредством которых возможно определить эффективность и результативность государственной поддержки отраслей АПК, так и информационно – аналитического и методического обеспечения данного процесса.

Представленное авторское видение совершенствования оценки претендентов на получение гранта «Агростартап» направленно на усиление прозрачности и валидности результатов конкурсного отбора. Введение дополнительного критерия «эффективность использования гранта» позволит выявлять действительно эффективные бизнес – процессы, реализация которых нацелена на решение задач, поставленных органами власти региона. Подход к распределению баллов в зависимости от заявленных результатов проекта способствует повышению эффективности расходования бюджетных средств, что соответствует вектору перманентных институциональных преобразований в российской экономике. Обозначенные в исследовании нововведения направлены на повышение эффективности расходования бюджетных средств посредством совершенствования конкурсного отбора претендентов. Выявление наиболее

перспективных и социально значимых проектов позволит снизить риски возврата в краевой бюджет выделенных средств по гранту в связи с невозможностью достижения заявленных значений показателей. Предложения автора по совершенствованию оценочной системы мер государственной поддержки могут быть использованы субъектами бюджетного планирования в рамках управления по результатам.

Выводы по второй главе.

Реализация функций финансового менеджмента осуществляется посредством механизма, структурное представление которого в виде подсистем, позволяет конкретизировать и детализировать возможности управления финансами хозяйствующих субъектов для достижения целей, обозначенных собственниками бизнеса. Одной из ключевых подсистем является оценочная, предполагающая разработку научно – методического обеспечения, соответствующая потребностям в раскрытии информации для основных заинтересованных сторон. Для этого в настоящем исследовании представлен авторский подход к структуризации бизнес-процессов финансового менеджмента, в частности, речь идет о процессе оценки эффективности финансового менеджмента хозяйствующего субъекта, в составе которого выделен «вход процесса», непосредственно «процесс», состоящий из последовательно реализуемых этапов, на выходе – «результаты процесса». Расширен подход к оценке эффективности финансового менеджмента за счет хозяйствующих субъектов, получивших возможность грантовой поддержки. Расчет дополнительного показателя «эффективность использования гранта» подтвердит не только профессионализм управляющих компании, принимающих решения по использованию средств полученной финансовой поддержки бизнеса от органов власти, но и повысит прозрачность и эффективность использования бюджетных средств, выделяемых, в том числе и для обеспечения продовольственной безопасности страны.

### 3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 3.1 Основные тенденции развития организаций растениеводства в Краснодарском крае как информационная платформа оценки эффективности финансового менеджмента

Исторически сложилось, что сельское хозяйство является базовой отраслью экономики, гарантирующей продовольственную безопасность и экономическую устойчивость развития государства. Основные функции заключаются в обеспечении населения питанием и трудовой занятостью, предоставлении сырья для перерабатывающей промышленности, поддержании социальной стабильности и др. Согласно рейтингу<sup>49</sup>, в 2023г. наша страна вошла в ТОП-10 стран, признанных лидерами по темпам сельскохозяйственного производства, заняв 4-ое место. Ключевыми факторами успеха стали: площадь пахотных земель (порядка 10% от мировой площади, общая площадь земель составляла 379 млн 678,4 тыс. га), индекс производства продуктов питания (110,2%), высокая рентабельность агробизнеса, объемы экспорта за рубеж и др. Тройка лидеров сложилась из Китая, США, Индии. Помимо этих стран, в десятку лидеров вошли Франция, Мексика, Япония, Германия, Турция, Эфиопия, в которых имеются располагающие к сельскому хозяйству климатические условия, используются инновационные технологии.

Для укрепления продовольственной безопасности развитие растениеводства имеет стратегическое значение, что подтверждается всесторонней поддержкой сектора государственного управления. В России данная отрасль сельского хозяйства на протяжении ряда лет последовательно наращивает обороты (2010г. - 1090,2 млрд руб., 2020г. - 3612,7 млрд руб., 2021г. - 4427,3 млрд руб., 2022 г. - 4945,6 млрд руб.)<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> <https://polymya-agro.by> (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>50</sup> [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (дата обращения: 09.08.2024г.).

Однако при этом, несмотря на то, что объём валовых сборов, например, зерновых и зернобобовых культур по всем хозяйствам в 2012-2021 гг. больше, чем в предыдущих декадах (111,9 млн тонн в 2012-2021 гг., 82,9 млн тонн в 2002-2011 гг., 76,1 млн тонн в 1992-2001 гг.), темп его прироста в 2021 г. по сравнению с 1990 г. составил лишь 4 %. Объём посевной площади сельскохозяйственных культур в стране уменьшился со 117,7 млн га в 1990 г. до 80,4 млн га в 2020 г., хотя с 2010 г. (74,9 млн га)<sup>51</sup> наблюдается медленный, но устойчивый рост. Анализ индексов производства основных продуктов растениеводства в стране также не выявляет устойчивой положительной тенденции. Также следует отметить, что в системе российского законодательства, несмотря на наличие множества государственных стандартов, методических документов, проектов, в том числе региональных, по грантовой поддержке производителей продукции растениеводства, отсутствует комплексное регулирование взаимодействия заинтересованных сторон. Например, в Доктрине продовольственной безопасности говорится лишь о необходимости обеспечения выпуска машин и оборудования для растениеводства и средств защиты растений<sup>52</sup>. Климатическая доктрина предполагает расширение зоны растениеводства в качестве возможных положительных последствий ожидаемых изменений климата<sup>53</sup>.

Растениеводство, как многие другие отрасли, имеющие народнохозяйственное значение, сталкивается с ограниченным финансированием не только инновационного развития, но базовых потребностей, обеспечивающих его стабильное функционирование. Кроме того, необходимо своевременное обновление материально-технического парка специализированного сельскохозяйственного оборудования (сегодня только 10 % от общего числа производителей сельскохозяйственной продукции могут

---

<sup>51</sup> [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>52</sup> Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ № 20 от 21.01.2020 / Справочно правовая система «КонсультантПлюс».

<sup>53</sup> Указ Президента РФ от 26.10.2023 № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации» / Справочно правовая система «КонсультантПлюс».

позволить себе новую технику<sup>54</sup> и др. Тем не менее в 2022 г. пандемия COVID-19, напротив, послужила драйвером развития отрасли растениеводства в стране, во многом за счёт государственной поддержки. Однако в 2022 г. проблемы растениеводства усилились на фоне беспрецедентного санкционного давления со стороны стран коллективного запада. Тем не менее, в современной России наметилась устойчивая тенденция - несмотря на меньший по сравнению с СССР объём посевных площадей эффективность растениеводства увеличивается за счёт технологического развития отрасли<sup>55</sup>. В контексте стремительных общественных изменений актуальным представляется анализ тенденций развития отрасли растениеводства в конкретном регионе, а именно — Краснодарском крае, являющимся одним из лидеров в области развития сельского хозяйства. Краснодарский край является одним из передовых субъектов Российской Федерации в области сельскохозяйственного производства и, в целом, развития сельского хозяйства. Это один из самых климатически благоприятных и вместе с тем, со стратегической точки зрения, географически значимых регионов страны. Объем такого вида деятельности как «сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» в ВРП составил 391,4 млрд. руб. в 2021г. и 411,8 млрд руб. в 2022г. (доля составила 9,6 %) <sup>56</sup>. Природное достояние Краснодарская края обуславливает привлечение капитала в регион. Так, инвестиции в основной капитал в Краснодарском крае составили в 2020г. 440 млрд руб., в 2021г. - 455 млрд руб. По данному показателю регион занимал седьмое место среди субъектов Российской Федерации. Данные официальной статистики подтверждают, что в агробизнесе края сконцентрировано большинство инвестиционных проектов региона. Так, в 2022 г. было реализовано 54 проекта на сумму 19,5 млрд руб., в 2023г. - 56 млрд руб.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Артемова, Е.И. Развитие сельского хозяйства краснодарского края в условиях импортозамещения / Е.И. Артемова, А.А. Дементьева // Деловой вестник предпринимателя. - 2022. - № 7 (1). - С. 16-20.

<sup>55</sup> <http://kremlin.ru/events/president/news/69396> (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>56</sup> [https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP\\_KK\\_2021\\_2022\\_press\(1\).pdf](https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_KK_2021_2022_press(1).pdf) (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>57</sup> <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

В Краснодарском крае отрасль растениеводства находится на высоком уровне. Признано, что в регионе производят лучшие в стране семена пшеницы (сортами пшеницы краснодарской селекции в крае засеяно 100 % площадей, отведенных под эту культуру). Официальная статистика подтверждает, что половина урожая пшеницы в стране получают из сортов кубанской селекции. Зарубежные страны также доверяют данному сорту - в Узбекистане, Азербайджане, Армении, Турции, Иране, в государствах южной Европы.

Кубанский рис является визитной карточкой края, в котором сосредоточено 80% производства риса в стране, развита семеноводческая база, работает федеральный научный центр. В 2023 году было засеяно 110,2 тыс. га риса, собрано более 780 тыс. тонн — на 197,5 тыс. тонн больше, чем в 2022 году<sup>58</sup>. Сравним объемы продукции растениеводства в Южном федеральном округе (ЮФО) (рис. 3.1):

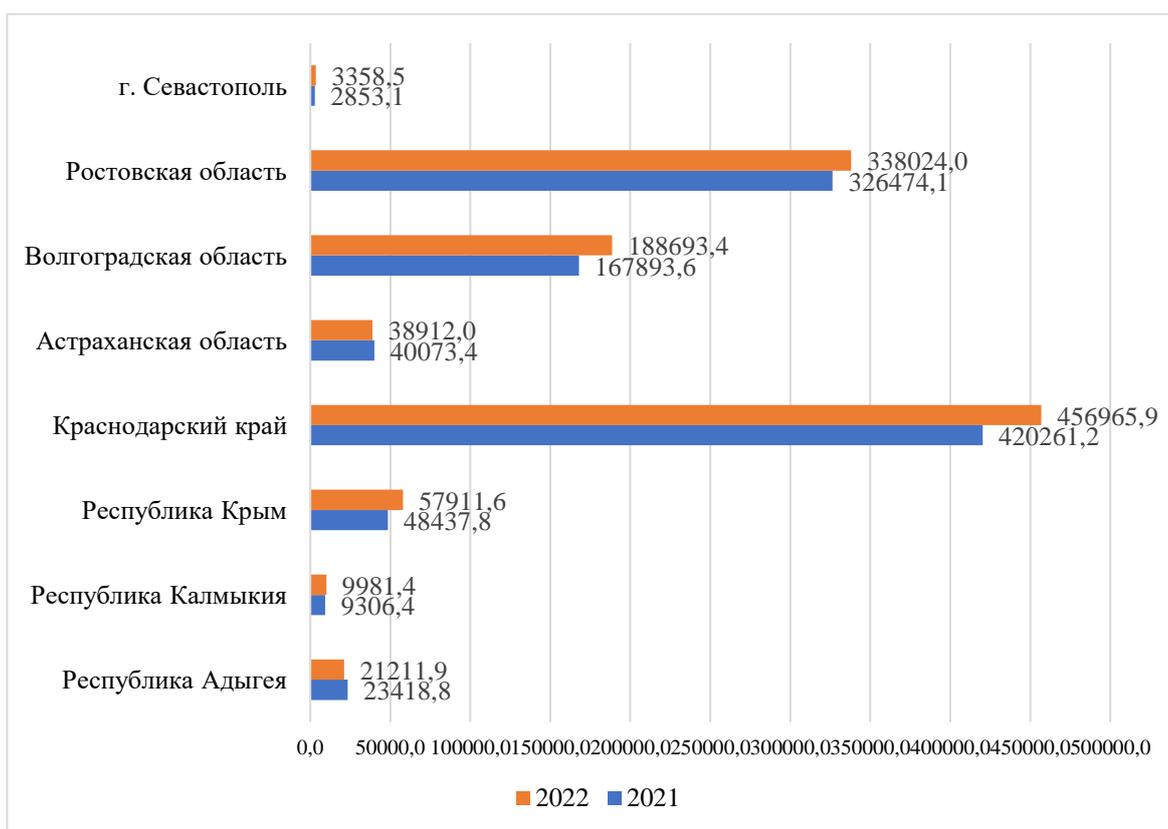


Рисунок 3.1 - Объемы продукции растениеводства в Южном федеральном округе за период 2021 – 2022гг., млн руб.

<sup>58</sup> <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

В ЮФО на протяжении рассматриваемого периода наибольший объем продукции растениеводства зафиксирован в Краснодарском крае - 420261,2 млн руб. в 2021г. и 456965,9 млн руб. в 2022г. Доли в общем объеме ЮФО составили 40,46 % и 40,98 % соответственно.

Детализируем продукцию растениеводства в разрезе культур (рис. 3.2):

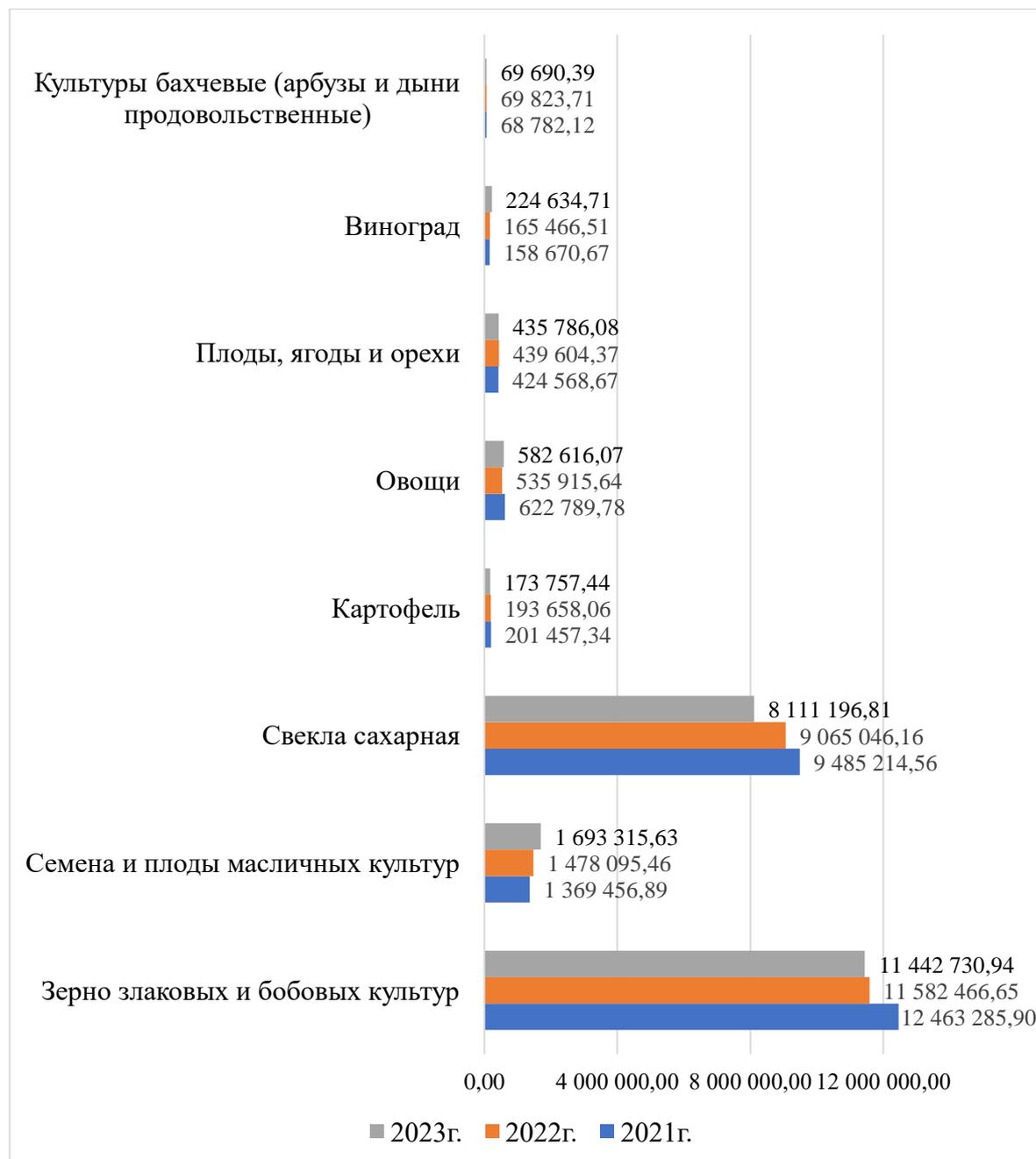


Рисунок 3.2 - Продукция растениеводства хозяйств всех категорий Краснодарского края за период 2021 – 2023 гг., тонн<sup>59</sup>

<sup>59</sup> <https://23.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

В среднем за анализируемый период на долю зерна злаковых и бобовых культур приходится 49,4 %, сахарной свеклы 37,52 %, семян и плодов масличных культур 6,39 % (рис. 3.3):

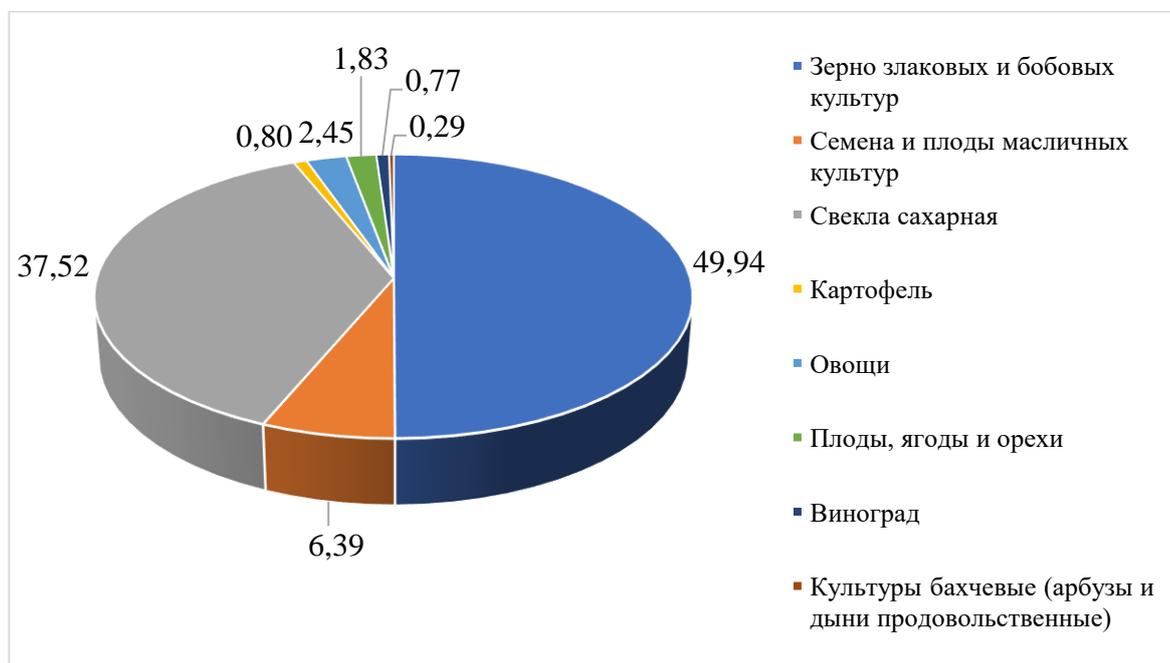


Рисунок 3.3 - Доли отдельных сельскохозяйственных культур в общем объеме продукции растениеводства Краснодарского края, %

Вследствие обилия плодородных почв и благоприятных климатических условий в Краснодарском крае созданы все предпосылки для того, чтобы диверсификация и интенсификация сельскохозяйственного производства обеспечивалась на высоком уровне<sup>60</sup>, в тоже же время развитая инфраструктура и наличие путей выхода к морю предоставляют для региона возможности увеличения экспортных оборотов по многим продуктам, а также наращивания объёмов производства в отрасли растениеводства. Площадь посевных земель сельскохозяйственных культур в регионе увеличилась с 2018 г. по 2023г. на 79 тыс. га (с 3686,9 тыс. га до 3765,90 тыс. га, темп роста составил 102,14%) (рис. 3.4). Краснодарский край является абсолютным лидером среди регионов по площади особо ценных продуктивных сельскохозяйственных угодий.

<sup>60</sup> Барбашова, М.А. Состояние растениеводства и садоводства Краснодарского края / М.А. Барбашова, И.А. Лунев, В.В. Ларионов // Состояние и перспективы развития продовольственной системы России (на примере овощеводства и садоводства). — 2022. — С. 319-332.

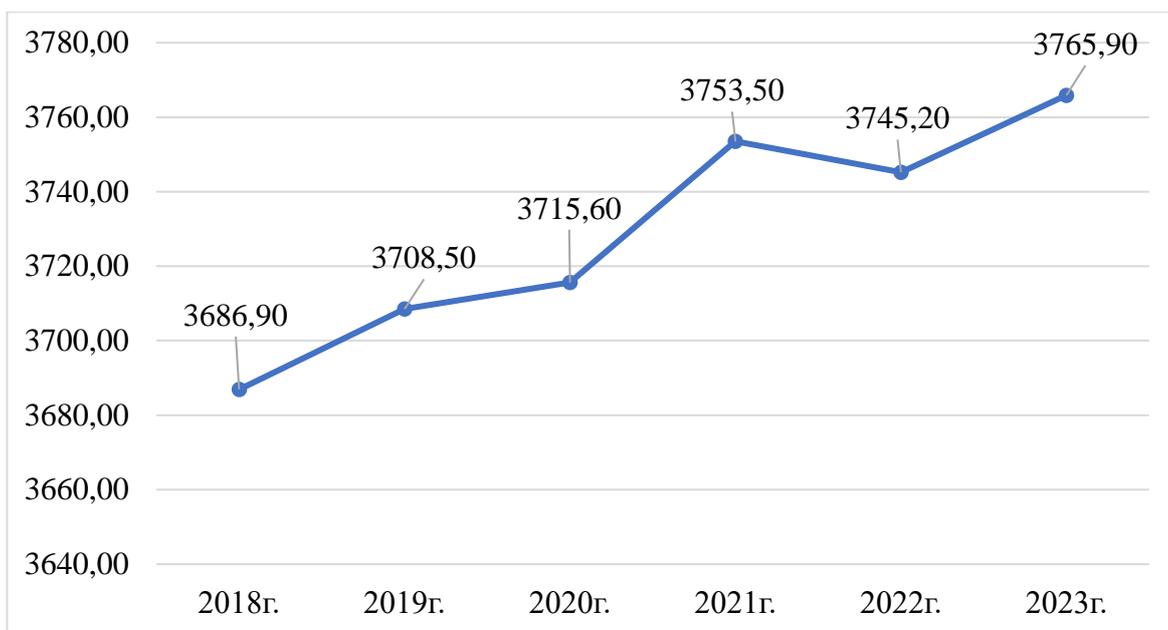


Рисунок 3.4 — Динамика посевных площадей сельскохозяйственных культур в Краснодарском крае, 2018 - 2023 гг., тыс. га<sup>61</sup>

Представим структуру посевной площади под урожай 2024г. (рис. 3.5):



Рисунок 3.5 — Структурное представление посевных площадей в Краснодарском крае по урожай 2024г., тыс. га<sup>62</sup>

<sup>61</sup> [https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/POSEV\\_03.pdf](https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/POSEV_03.pdf) (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>62</sup> Там же.

Детализируем структуру посевной площади в разрезе хозяйств (рис. 3.6):

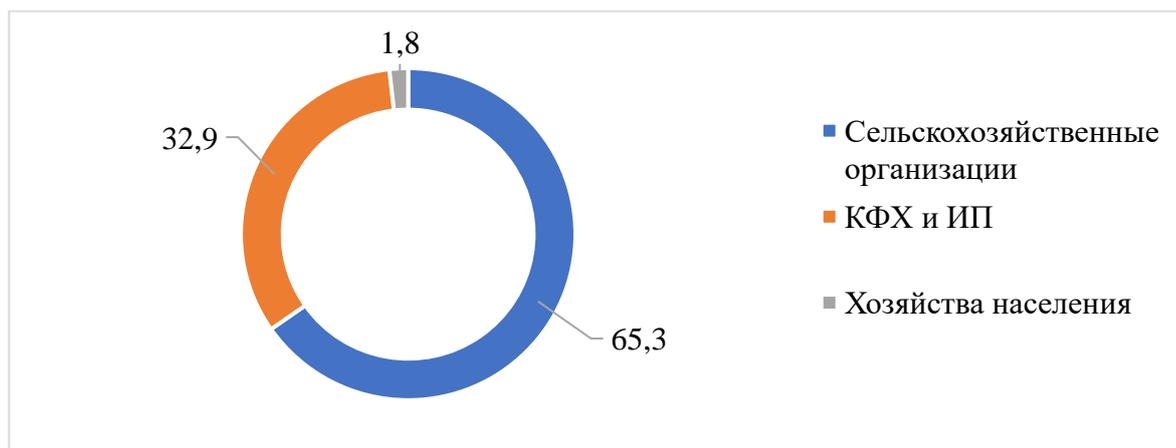


Рисунок 3.6 – Категории хозяйств и распределение посевных площадей под урожай 2024г., %

Индекс производства продукции растениеводства выглядит следующим образом (рис.3.7):

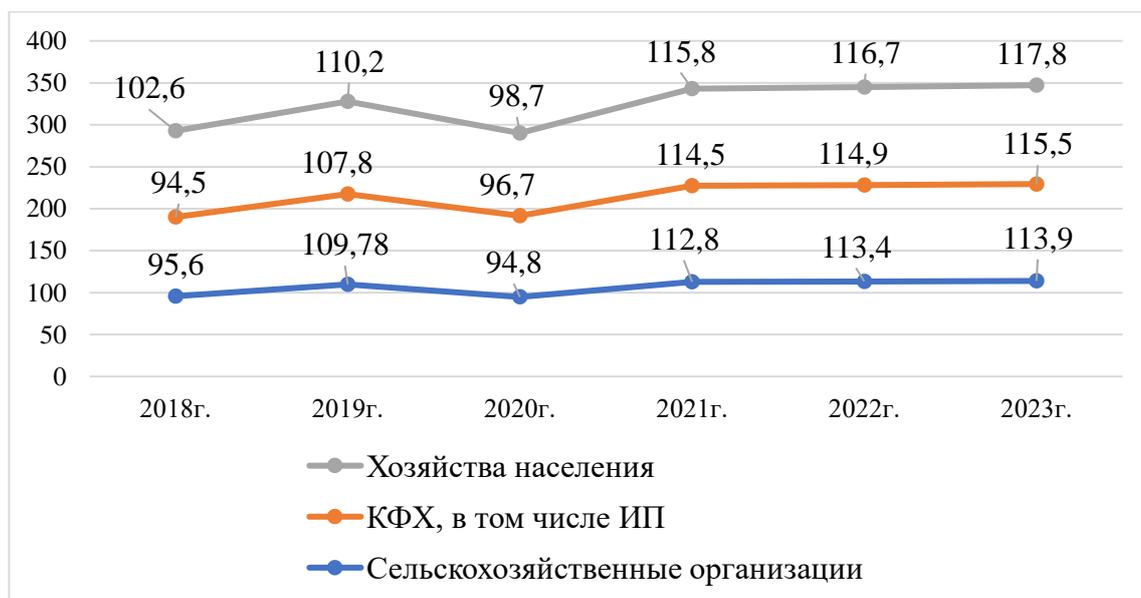


Рисунок 3.7 - Динамика индекса производства продукции растениеводства в Краснодарском крае по категориям хозяйств, 2018-2023 гг., %<sup>63</sup>

По всем категориям хозяйств индекс производства имеет положительную динамику, исключение - 2020г., что обусловлено форс-мажорными обстоятельствами коронавирусной инфекции.

<sup>63</sup> <https://23.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

Выявляя тенденции развития растениеводства в Краснодарском крае, следует обратить внимание на повышенный интерес к данной теме в научной литературе. Так, за ряд последние лет можно обнаружить несколько предметных исследований, в которых проводится анализ динамики развития отрасли. Отметим, что в большинстве публикаций подчёркивается положительный характер развития растениеводства в Краснодарском крае, в частности, отмечается, что санкции простимулировали потенциал развития растениеводства. Вместе с тем регулярно выдвигаются предложения об увеличении резервов, снижению импортной зависимости, в частности, необходимости замены техники на прогрессивную и производительную и т.д.

За последнее десятилетие отрасль растениеводства укрепила свои позиции в сельском хозяйстве Краснодарского края. Так, за последние 2 года (2022г., 2023г.) было вывезено сельскохозяйственных продуктов за пределы края в объеме 186 452 т. и 168 613 т. соответственно. Наибольший удельный вес среди них заняли фрукты – 46,44 % (86 584 т.) и 47,65 % (80 355 т.) соответственно (рис. 3.8):

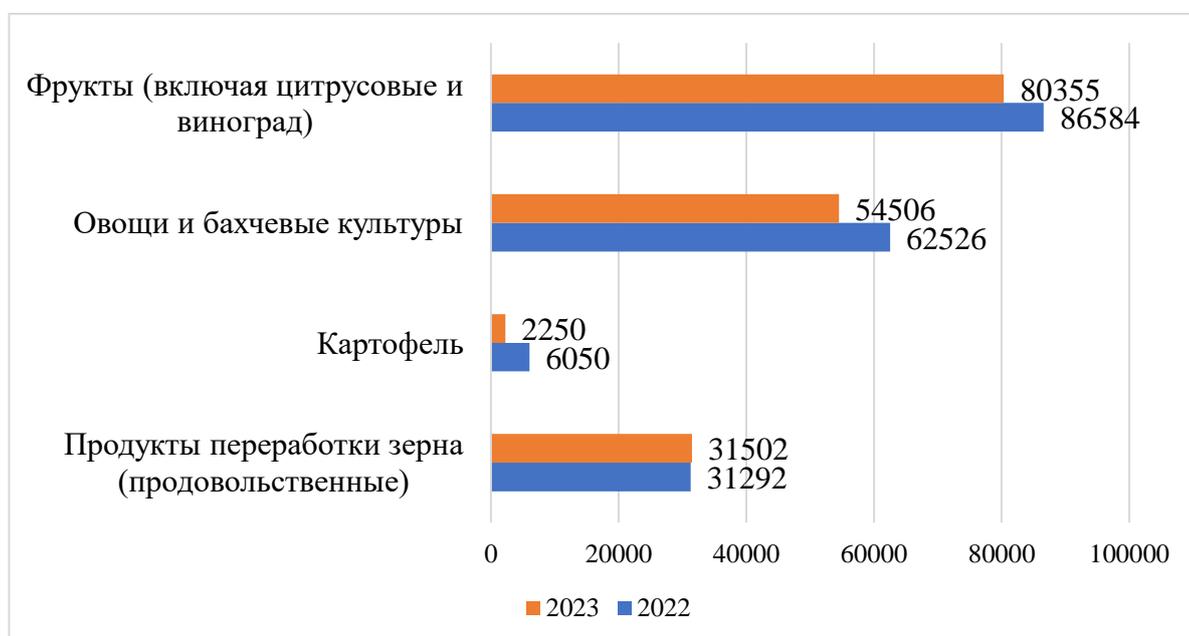


Рисунок 3.8 - Вывезено продукции сельскохозяйственными организациями за пределы Краснодарского края за период 2022 – 2023гг., тонн<sup>64</sup>

<sup>64</sup> <https://23.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

Что касается рентабельности в растениеводстве, по официальным данным средняя рентабельность сельхозпроизводителей в 2023 г. составила 15,5 % без госсубсидий, с ними — 18,9 % (для сравнения: в 2022г. - 16,3 % и 20,3 % соответственно, в 2021г. - 21,2 % и 25,6 %) <sup>65</sup>. Рентабельности в растениеводстве Краснодарского края немного выше среднероссийских показателей - 16,3 % и 19,6 % соответственно в 2023г. <sup>66</sup>

Основной причиной положительной динамики уровня рентабельности отрасли растениеводства в Краснодарском крае служит использование в производстве инновационных достижений, которое осуществляется в соответствии с действующим региональным законодательством. Согласно рейтингу инновационного развития субъектов РФ <sup>67</sup>, Краснодарский край входит во вторую группу (наряду с другими 36 регионами), уступающих лидеру по значению РРИИ (г. Москва) более чем на 20%, но не более чем на 40%. Ранг Краснодарского края по РРИИ – 34, непосредственно РРИИ составило 0,3663 (сводный инновационный индекс) (для сравнения: Москва – 0,5734, Республика Татарстан – 0.5237, Ростовская область – 0,3932 и др.). Отрасль растениеводства вносит существенный вклад в показатели инновационного развития региона.

Анализируя уровень развития инноваций в отрасли растениеводства Краснодарского края, следует отметить, что ученые и специалисты региона на регулярной основе интегрируют в производство сельскохозяйственных организаций озимый ячмень, озимую пшеницу, кукурузу, сорта и гибриды масличных, риса, что существенным образом влияет на стабилизацию производства в отрасли растениеводства и общее повышение урожайности. Кроме этого, учеными Краснодарского края значительное внимание уделяется исследованиям по разработке систем самовосстановления плодородия почвы,

---

<sup>65</sup> <https://www.agroinvestor.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>66</sup> <https://23.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

<sup>67</sup> Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2023. — 260 с. — ISBN 978-5-7598-3000-9 (в обл.).

что приводит к новым энерго- и почвосберегающим технологиям, успешно функционирующим в отрасли растениеводства региона. Разработано множество систем мелиорации затопленных и переувлажненных земель, что способствует снижению расходов и повышению рентабельности сельскохозяйственных организаций. Для производства продукции растениеводства также широко используются методы инновационного зондирования земли, в том числе Variable Rate Technology и др.

Тем не менее, тенденции развития растениеводства неоднозначны, отсутствует устойчивая динамика. Сегодня положение отрасли считается осложнённым ввиду воздействия глобальных факторов и нестабильной экономической обстановки в Российской Федерации, что ведёт к обострению проблемы продовольственной безопасности.

Осуществление инновационно-инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе Краснодарского края обеспечивается нормативно-правовой средой регулирования, инвестиционным климатом и инновационной активностью экономических агентов, а также значительной степенью государственного участия, что и позволяет региону развиваться. Территориальные органы власти, в силу приоритетности развития растениеводства в регионе, предпринимают попытки создания благоприятных условий для привлечения инвестиций, что, безусловно, положительно отражается на значениях ключевых показателей, характеризующих успешность реализуемой политики.

Результаты анализа основных тенденций развития отрасли растениеводства в Краснодарском крае за последние годы позволяют сделать следующие выводы:

- растениеводство является ведущей отраслью, что подтверждается объективными статистическими данными;

- основные производственные факторы растениеводства в Краснодарском крае поддерживаются. Регион входит в число лидеров по инвестициям в основной капитал, однако результаты анализа деятельности

сельскохозяйственных организаций свидетельствуют о том, что основные средства используются недостаточно эффективно. Кроме этого, количество наемных работников в сельском хозяйстве, в том числе в растениеводстве, за последние десять лет значительно сократилось;

- эффективность производства основных сельскохозяйственных культур в Краснодарском крае находится на высоком уровне. За исключением семян подсолнечника и картофеля, реализация продукции растениеводства за последние десять лет значительно возросла;

- за последнее десятилетие отрасль растениеводства укрепила позиции в сельском хозяйстве Краснодарского края. К основным тенденциям развития отрасли можно отнести решение накопленных проблем, связанных с технологическим совершенствованием парка сельскохозяйственного оборудования, и развитием инноваций, в том числе посредством привлечения инвестиций и активной государственной поддержки;

- недостаточный уровень использования инновационных технологий выступает в качестве наиболее острой проблемы растениеводства в регионе. Сегодня активно развивается законодательство, интеграция результатов интеллектуальной деятельности в процесс производства сельскохозяйственных организаций: разработаны системы самовосстановления плодородия почвы и системы мелиорации, применяются методы инновационного зондирования земли, оказывается комплексная поддержка организаций, занимающихся научными разработками для сельского хозяйства в целом.

Институциональная среда, в которой функционируют субъекты агробизнеса и выполняют стратегические задачи, обеспечивая национальную безопасность, диктует правила, соблюдение которых позволяет избегать кризисных ситуаций, преодолевать форс-мажорные обстоятельства, не только сохраняя, но и наращивая объемы производства, поддерживая передовые значения ключевых показателей, характеризующих высокий уровень развития растениеводства в регионе.

### 3.2 Маржинальный анализ результатов деятельности организации растениеводства в системе финансового менеджмента

Ключевая роль в обосновании решений в области управления финансами принадлежит маржинальному анализу, использование которого, как показывает опыт лучших практик, напрямую содействует увеличению прибыльности бизнеса. Платформой маржинального анализа является корреляция базовых показателей – расходов, объемов реализации продукции (работ, услуг) и прибыли. Данный вид анализа способствует финансовой прозрачности бизнес-процессов для заинтересованных сторон, распределению корпоративных ресурсов по приоритетным направлениям для соответствия применяемым стратегиям и др. Весомый вклад маржинальный анализ вносит в оценку эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, усиливая валидность и транспарентность ее результатов. Специфика деятельности организаций корректирует традиционные методики для достоверного отражения достижений и их соответствие запросам собственников. Организации растениеводства не являются исключением, особенности формирования себестоимости определяют этапы реализации маржинального анализа в практической деятельности.

Агропромышленный комплекс во всем мире признан одним из наиболее перспективных направлений мировой экономики, инвестиции в развитие которого приносят высокие дивиденды. Сегодня в режиме открытого доступа можно ознакомиться с многочисленными исследованиями, представляющими результаты рейтинговых оценок уровня развития АПК в регионах нашей страны. Так, в соответствии с одним из таких рейтингов, оценивающих эффективность АПК в субъектах РФ, в прошлом году ведущие позиции принадлежали Краснодарскому краю, Москве и Воронежской области. Причем Краснодарский край лидировал как в группе показателей по агрострахованию, так и в производстве сельскохозяйственной продукции. Общей тенденцией, сохраняющейся на протяжении длительного времени, является серьезный разрыв между большинством регионов и лидерами. При этом отмечается низкая

эффективность деятельности как хозяйствующих субъектов, так и отраслей АПК, действительно обладающих существенным потенциалом<sup>68</sup>. Актуальными являются рейтинги крупнейших компаний АПК. Так, Топ-10 агропромышленных компаний из RAEX-600<sup>69</sup> за 2022 г. возглавляют группа компаний «Русагро», группа агропредприятий «Ресурс» и «Астон продукты питания и пищевые ингредиенты». При формировании рейтинга основополагающими показателями являются объем реализации продукции, прибыль до и после налогообложения и др.

Оценка эффективности деятельности организаций растениеводства напрямую связана с понятием эффективности растениеводства, под которой, в общем виде, понимают отношение полученного эффекта (например, доходов) к использованным ресурсам (материальным, трудовым и др.)<sup>70</sup>. Современной тенденцией является комплексный подход к оценке эффективности, который включает в себя технологическую, экономическую, социальную, экологическую эффективность. Экономическая эффективность измеряется системой стоимостных показателей, характеризующих эффективность производства и реализации продукции, услуг (например, валовый доход, себестоимость, прибыль, рентабельность и др.). В соответствии с «Методическими рекомендациями по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве»<sup>71</sup>, среди показателей экономической эффективности деятельности организаций отрасли растениеводства обозначены: урожайность, производственные затраты, маржинальный доход, прибыль. Апробация методики оценки эффективности деятельности проведена на практических данных организации, предоставляющей услуги в области растениеводства.

---

<sup>68</sup> <https://roscongress.org> (дата обращения: 07.10.2022г.).

<sup>69</sup> <https://raex-rr.com> (дата обращения: 07.08.2024г.).

<sup>70</sup> Тюпаков, К. Э. Особенности эффективного формирования и воспроизводства технико-технологической базы растениеводства: монография / К. Э. Тюпаков. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 274 с.

<sup>71</sup> «Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008) // Справочно – правовая система «Консультант плюс».

Представим результаты расчета маржинального дохода от услуги - формирующая и омолаживающая обрезка фруктовых деревьев, винограда за период 2018 – 2023 гг. (табл. 3.1):

Таблица 3.1 – Данные аналитического учета предоставления услуг в области растениеводства (составлено автором)

Показатели	Период					
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
Выручка						
Годовые суммы, руб.	3 922 417	4 880 400	3 197 840	4 612 000	5 044 080	5 653 060
Себестоимость						
Годовые суммы, руб.	2 435 045	3 049 992	1 848 025	2 800 298	2 979 441	3 002 845
Прибыль						
Годовые суммы, руб.	1 487 372	1 830 408	1 349 815	1 811 702	2 064 639	2 650 215

В Таблице 3.2 представлены аналитические данные для расчета маржинального дохода от предоставления услуги по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда.

В составе условно – постоянных отражены расходы, независящие от объемов оказываемых услуг (например, заработная плата административно – управленческого персонала, отчисления в виде страховых взносов с заработной платы, арендная плата (за помещения, оборудование), отдельные услуги сторонних организаций и др.). В составе переменных расходов представлена заработная плата рабочих, выплачиваемая в зависимости от выполненного объема услуг, страховые взносы с заработной платы, расходы на ГСМ и др.

Таблица 3.2 – Данные аналитического учета для определения сектора безубыточности предоставления услуг (составлено автором)

Период	Совокупные расходы	Условно – постоянные расходы	Переменные расходы
2018г.			
Годовые суммы, руб.	2 435 045	1 651 283	783 762
В среднем за месяц, руб.	202 920	137 607	65 313
2019г.			
Годовые суммы, руб.	3 049 992	1 984 101	1 065 891
В среднем за месяц, руб.	254 166	165 342	88 824
2020г.			
Годовые суммы, руб.	1 848 025	1 185 630	662 395
В среднем за месяц, руб.	154 002	98 803	55 200
2021г.			
Годовые суммы, руб.	2 800 298	1 912 972	887 326
В среднем за месяц, руб.	233 358	159 414	73 944
2022г.			
Годовые суммы, руб.	2 979 441	1 740 668	1 238 772
В среднем за месяц, руб.	248 287	145 056	103 231
2023г.			
Годовые суммы, руб.	3 002 845	1 662 039	1 340 806
В среднем за месяц, руб.	250 237	138 503	111 734

Представленные аналитические данные будут использованы для проведения маржинального анализа, формирования системы ключевых показателей для оценки экономической эффективности оказания услуг, проведения бальной оценки и ранжирования полученных результатов.

В Таблице 3.3 представлен расчет маржинального дохода от предоставления услуги за период 2018 – 2023гг.:

Таблица 3.3 – Расчет маржинального дохода от предоставления услуги по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда (составлено автором)

Выручка	Условно-постоянные расходы	Переменные расходы	Кол-во услуг	Маржинальный доход	Маржинальный доход на рубль продаж	Маржинальный доход на одну услугу
за 2018г.						
3 922 417	1 651 283	783 762	78	3 138 655	0,80	40 239
в среднем за месяц						
326 868	137 607	65 313	7	261 555	0,80	40 239
за 2019г.						
4 880 400	1 984 101	1 065 891	102	3 814 509	0,78	37 397
в среднем за месяц						
406 700	165 342	88 824	9	317 876	0,78	37 397
за 2020г.						
3 197 840	1 185 630	662 395	68	2 535 445	0,79	37 286
в среднем за месяц						
266 487	98 803	55 200	6	211 287	0,79	37 286
за 2021г.						
4 612 000	1 912 972	887 326	115	3 724 674	0,81	32 388
в среднем за месяц						
384 333	159 414	73 944	10	310 390	0,81	32 388
за 2022г.						
5 044 080	1 740 668	1 238 772	128	3 805 308	0,75	29 729

Продолжение таблицы 3.3

в среднем за месяц						
420 340	145 056	103 231	11	317 109	0,75	29 729
за 2023г.						
5 653 060	1 662 039	1 340 806	145	4 312 254	0,76	29 740
в среднем за месяц						
471 088	138 503	111 734	12	359 355	0,76	29 740

Детализируем значения маржинального дохода на одну услугу и маржинального дохода на руб. продаж (рис.3.9):

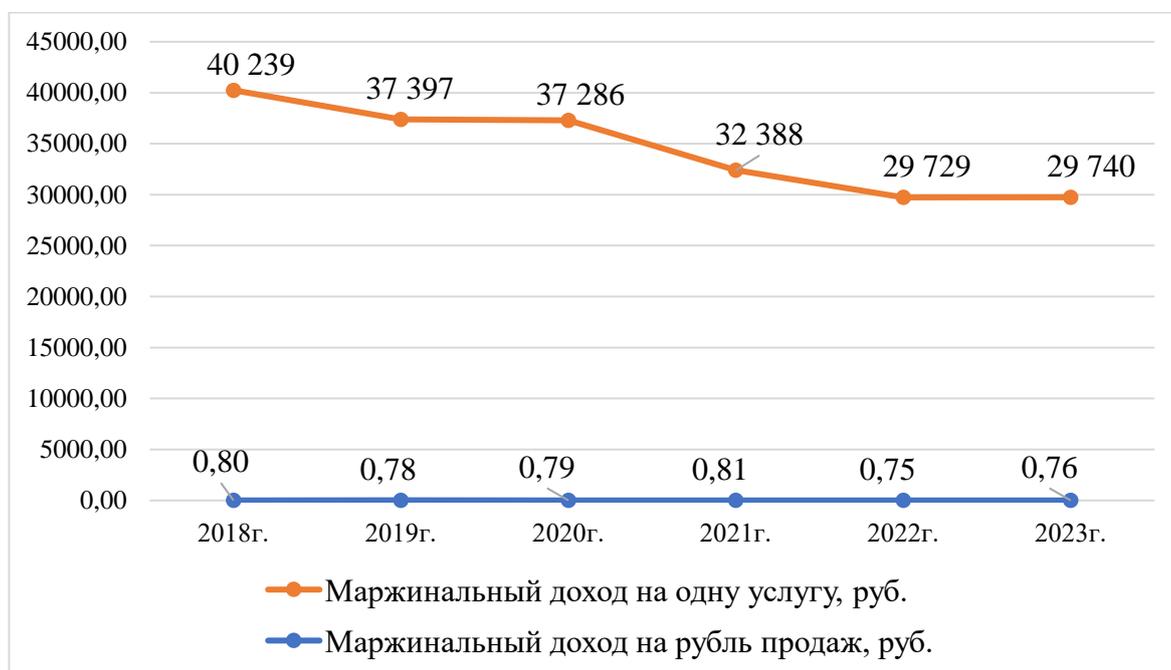


Рисунок 3.9 - Иллюстрация результатов расчета маржинального дохода от предоставления услуги по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда за 2018 – 2023 гг. (составлено автором)

Ранее были обозначены показатели эффективности отрасли растениеводства<sup>72</sup>. Так, маржинальный доход характеризуется относительной эффективностью, которая определяется в сравнении с чем-либо, например, с

<sup>72</sup> «Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008) // Справочно – правовая система «Консультант плюс».

альтернативным вариантом технологии предоставления услуг<sup>73</sup>. В свою очередь, прибыль означает абсолютную эффективность – какова общая величина экономического эффекта с поправкой на использованные ресурсы. Величина производственных затрат подсвечивают конкурентоспособность производителя услуг и ценовые перспективы их реализации.

Для анализируемой организации значения ключевых показателей выглядят следующим образом (рис.3.10):

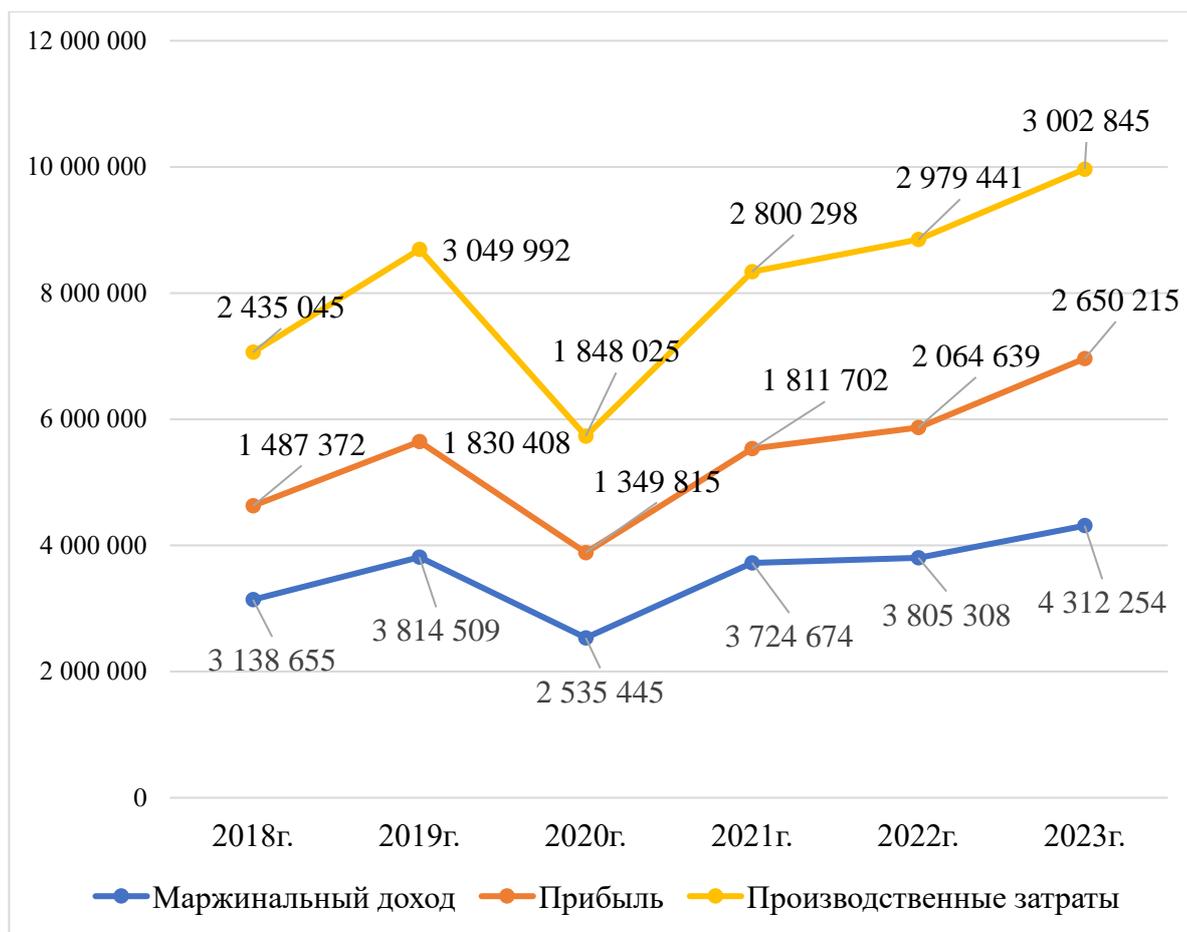


Рисунок 3.10 - Значения ключевых показателей деятельности производителя услуг за период 2018 – 2023гг. (составлено автором)

Предлагаем альтернативный подход – через определение относительного значения маржинального дохода. Коэффициент маржинального дохода (в %)

<sup>73</sup> Сазонова, Д. Д. Аллокативная и техническая эффективности фермерских хозяйств / Д. Д. Сазонова, С. Н. Сазонов // Независимый экономический аналитический центр по проблемам деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств - Московский Общественный Научный Фонд. - М., 2010. - 160 с.

определяется через отношение маржинального дохода к выручке от реализации. Прежде всего, данный показатель необходим для расчета сектора безубыточности. Представим результаты произведенных расчетов (рис. 3.11, 3.12):

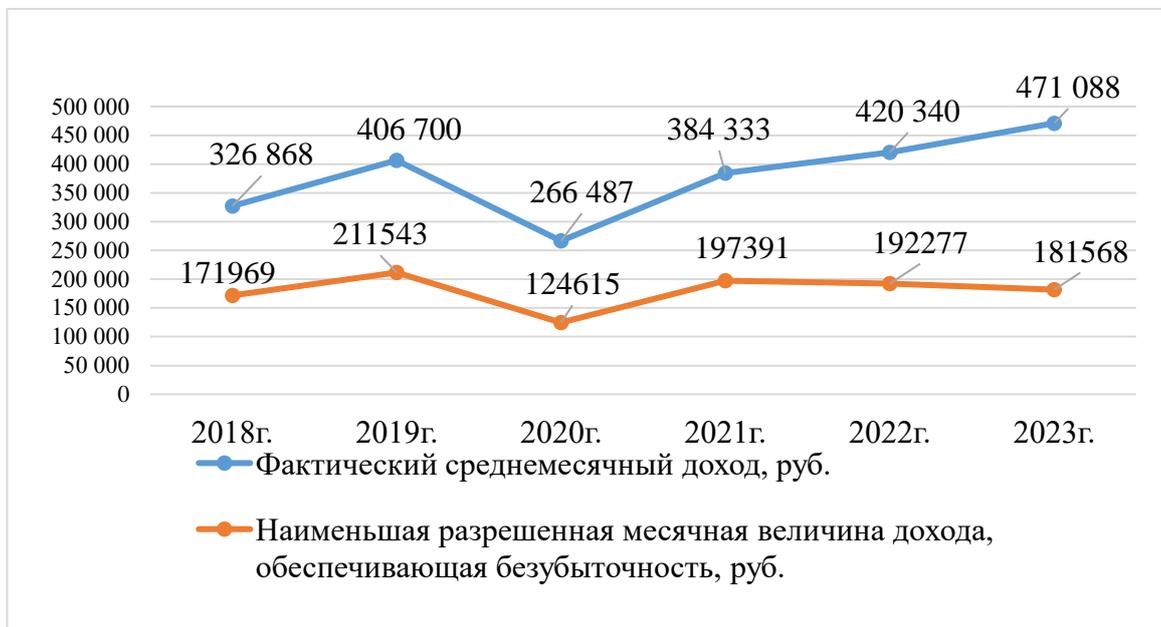


Рисунок 3.11 – Данные о фактическом среднемесячном доходе и наименьшей разрешенной величине дохода в месяц, обеспечивающей безубыточность, за 2018 – 2023гг., руб. (составлено автором)

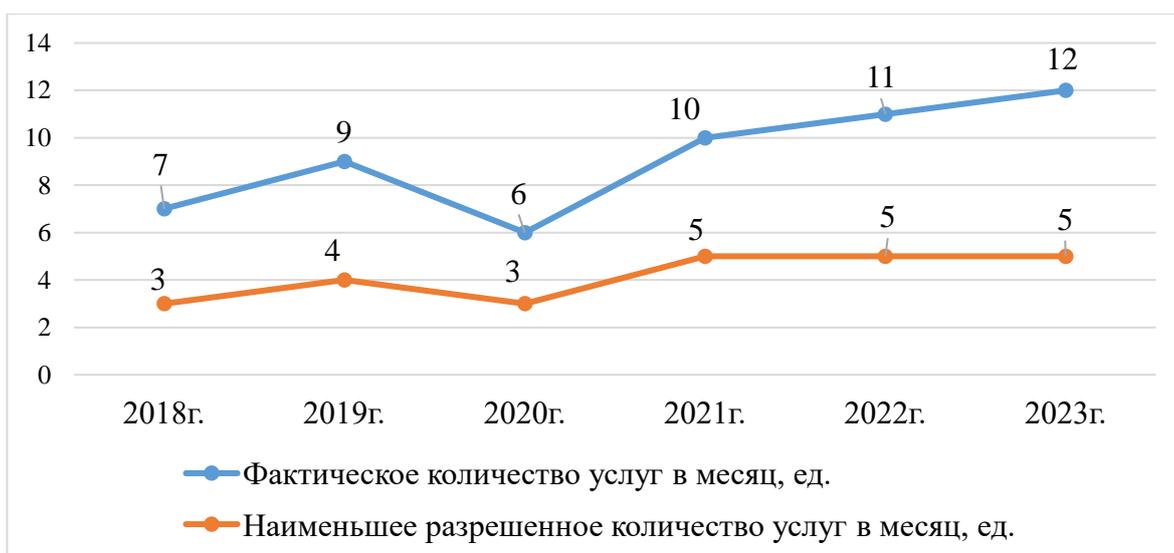


Рисунок 3.12 – Данные о фактическом количестве предоставленных услуг в месяц и наименьшем разрешенном количестве услуг в месяц от предоставления услуги за 2018 – 2023гг., ед. (составлено автором)

Фактическая выручка существенно превышает наименьшую разрешенную месячную величину дохода на протяжении всего исследуемого периода. Подобная динамика прослеживается и в отношении среднего количества реализуемых услуг в месяц.

Расчет данных показателей необходим, во-первых, для принятия оптимальных управленческих решений в отношении диверсификации предоставляемых услуг, во-вторых, составления прогнозных данных на текущую перспективу, в-третьих, при установлении цен на услуги с поправкой на маржинальный доход конкурентов.

Для оценки экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в отрасли растениеводства предлагаем использовать следующую систему показателей (табл. 3.4):

Таблица 3.4 – Ключевые показатели эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в отрасли растениеводства (составлено автором)

Наименование показателя	Регламентирующий документ
Маржинальный доход	«Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008)
Маржинальный доход на одну услугу	Предложено автором
Маржинальный доход на руб. продаж	Предложено автором
Наименьшая разрешенная месячная величина дохода, обеспечивающая безубыточность	Предложено автором
Наименьшее разрешенное количество услуг в месяц	Предложено автором
Прибыль	«Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008)

Продолжение таблицы 3.4

Рентабельность продаж по прибыли от продажи	Предложено автором
Рентабельность продаж по чистой прибыли	Предложено автором
Производственные затраты	«Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008)
Доля производственных затрат в выручке	Предложено автором

На наш взгляд, показатели, обозначенные в «Методических рекомендациях по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве»<sup>74</sup> не позволяют в полной мере оценить эффективность деятельности производителя услуг по существенным аспектам. Предлагаем внедрить в практику комплекс дополнительных показателей: «маржинальный доход на одну услугу», «маржинальный доход на руб. продаж», «наименьшая разрешенная месячная величина дохода, обеспечивающая безубыточность», «наименьшее разрешенное количество услуг в месяц», «рентабельность продаж по прибыли от продажи», «рентабельность продаж по чистой прибыли», «доля производственных затрат в выручке». Выбор показателей обоснован тем, что расчеты значений осуществляются на основе публичной информации, расширяется информационно – аналитическая база оценки эффективности, заинтересованные стороны имеют возможность составить полное представление об устойчивости развития данного вида услуг. Продолжением авторского подхода к оценке эффективности является предлагаемая шкала оценок, в основу которой заложена степень отклонения фактических значений от плановых (табл. 3.5), оценка эффективности представлена в Таблице 3.6.

<sup>74</sup> Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008) // Справочно – правовая система «Консультант плюс».

Таблица 3.5 - Шкала оценок в зависимости от степени достижения установленного планового значения (составлено автором)

Показатели, значения которых нуждаются в <i>максимизации</i>		Показатели, значения которых нуждаются в <i>минимизации</i>	
Процент выполнения плана, %	Баллы	Процент выполнения плана, %	Баллы
100 % и более	10,00	до 25 %	10,00
от 81 % до 100%	8,00	от 26 % до 50%	8,0
от 51 % до 80 %	6,50	от 51 % до 80 %	6,50
от 26 % до 50%	3,50	от 81 % до 100%	3,5
до 25 %	0,00	100 % и более	0,00

Процесс присвоения баллов напрямую зависит от степени достижения значений плановых показателей, которые сравниваются с фактическими данными. Для повышения достоверности и прозрачности результатов оценки показатели следует классифицировать на нуждающиеся в максимизации и минимизации. Для объекта исследования осуществим балльную оценку эффективности предоставления услуг в области растениеводства за 2021г., 2022г. и 2023г. Плановые значения показателей для расчетов представлены в Приложениях А-Д.

Таблица 3.6 – Анализ эффективности предоставления услуг по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда в 2021г. (составлено автором)

№	Наименование показателя	Факт	План	% выполнения плана	Бальная оценка
1	Маржинальный доход, руб.	3 724 674	4 179 100	89,13	8
2	Маржинальный доход на одну услугу, руб.	32 388	37 313	86,80	8
3	Маржинальный доход на руб. продаж, руб.	0,81	0,85	95,29	8

Продолжение таблицы 3.6

4	Минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность, руб.	197 391	125 052	157,85	0
5	Минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц, ед.	5	3	174,93	0
6	Прибыль, руб.	1 811 702	2 899 300	62,49	6,5
7	Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	39,28	59,17	66,39	6,5
8	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	26,10	33,68	77,49	6,5
9	Производственные затраты, руб.	2 800 298	2 000 900	139,95	0
10	Доля производственных затрат в выручке, %	60,72	40,83	148,70	10
Итого набранных баллов					53,5

Среди показателей, требующих минимизации значений, представлены:

- минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность;

- минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц;

- производственные затраты.

Значения остальных показателей следует максимизировать.

В 2021г. сумма набранных баллов составила 53,5, по предложенной классификации эффективность является дефицитной, поскольку попадает в шкалу от 31 до 60 баллов (табл. 3.7).

Для понимания динамики уровней экономической эффективности, осуществим расчеты за 2022г. (табл. 3.8, 3.9) и 2023г. (табл. 3.10, 3.11).

Таблица 3.7 – Матрица оценки эффективности предоставления услуг в области растениеводства в 2021г. (составлено автором)

Уровни экономической эффективности предоставления услуг в области растениеводства			
<p>Предоставление услуг признано эффективным, поскольку фактические значения максимально приближены к плановым значениям сформированной системы показателей</p>	<p>Достаточная экономическая эффективность предоставления услуг.</p>	<p>Дефицитная экономическая эффективность предоставления услуг, для устранения которой необходимо пересмотреть использование имеющихся</p>	<p>Неэффективное предоставление услуг, требуется углубленный анализ факторов, оказывающих негативное влияние, в том числе проведение проверки корректности установления значений плановых показателей.</p>
	<p>Умеренно – эффективное (от 61 до 90)</p>		
	<p>Возможно повышение эффективности предоставления услуг на основе анализа потребностей основных стейкхолдеров и их удовлетворении.</p>	<p><b>53,5</b> Дефицитное (от 31 до 60)</p>	
		<p>ресурсов (материальных, кадровых и др.)</p>	

Таблица 3.8 – Анализ эффективности предоставления услуг по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда в 2022г. (составлено автором)

№	Наименование показателя	Факт	План	% выполнения плана	Бальная оценка
1	Маржинальный доход, руб.	3 805 308	4 102 524	92,76	8
2	Маржинальный доход на одну услугу, руб.	29 729	36 630	81,16	8
3	Маржинальный доход на руб. продаж, руб.	0,75	0,78	96,19	8
4	Минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность, руб.	192 277	135 200	142,22	0

Продолжение таблицы 3.8

5	Минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц, ед.	5	3	172,72	0
6	Прибыль, руб.	2 064 639	2 830 100	72,95	6,5
7	Рентабельность по прибыли от продажи, %	40,93	54,10	75,65	6,5
8	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	27,77	34,03	81,60	8
9	Производственные затраты, руб.	2 979 441	2 400 800	124,10	0
10	Доля производственных затрат в выручке, %	59,07	45,90	128,70	10
Итого набранных баллов					55

Ранжируем полученные результаты бальной оценки в матрице:

Таблица 3.9 – Матрица оценки эффективности предоставления услуг в области растениеводства в 2022г. (составлено автором)

Уровни экономической эффективности предоставления услуг в области растениеводства			
Эффективное (более 90 баллов)	Достаточная экономическая эффективность предоставления услуг.	Дефицитная экономическая эффективность предоставления услуг, для устранения которой необходимо пересмотреть использование имеющихся	Неэффективное предоставление услуг, требуется углубленный анализ факторов, оказывающих негативное влияние, в том числе проведение проверки корректности установления значений плановых показателей.
Предоставление услуг признано эффективным, поскольку фактические значения максимально приближены к плановым значениям сформированной системы показателей	Умеренно – эффективное (от 61 до 90)	55,00 Дефицитное (от 31 до 60)	Неэффективное (от 0 до 30)
	Возможно повышение эффективности предоставления услуг на основе анализа потребностей основных стейкхолдеров и их удовлетворении.		

В 2022г. сумма набранных баллов составила 55,0 по предложенной классификации эффективность также является дефицитной, поскольку попадает в шкалу от 31 до 60 баллов.

Таблица 3.10 – Анализ эффективности предоставления услуг по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда в 2023г. (составлено автором)

№	Наименование показателя	Факт	План	% выполнения плана	Бальная оценка
1	Маржинальный доход, руб.	4 312 254	4 969 660	86,77	8
2	Маржинальный доход на одну услугу, руб.	29 740	31 060	95,75	8
3	Маржинальный доход на руб. продаж, руб.	0,76	0,81	93,83	8
4	Минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность, руб.	181 568	253 723	71,56	6,5
5	Минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц, ед.	5	7	72,80	6,5
6	Прибыль, руб.	2 650 215	2 409 660	109,98	10
7	Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	46,88	40,77	114,99	10
8	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	27,72	33,93	81,70	8
9	Производственные затраты, руб.	3 002 845	3 500 900	85,77	3,5
10	Доля производственных затрат в выручке, %	53,12	59,23	89,68	8
Итого набранных баллов					76,5

Таблица 3.11 – Матрица оценки эффективности предоставления услуг в области растениеводства в 2023г. (составлено автором)

Уровни экономической эффективности предоставления услуг в области растениеводства			
Эффективное (более 90 баллов)	Достаточная экономическая эффективность предоставления услуг.	Дефицитная экономическая эффективность предоставления услуг, для устранения которой необходимо пересмотреть использование имеющихся	Неэффективное предоставление услуг, требуется углубленный анализ факторов, оказывающих негативное влияние, в том числе проведение проверки корректности установления значений плановых показателей.
Предоставление услуг признано эффективным, поскольку фактические значения максимально приближены к плановым значениям сформированной системы показателей	<b>76,5</b> Умеренно – эффективное (от 61 до 90)		
	Возможно повышение эффективности предоставления услуг на основе анализа потребностей основных стейкхолдеров и их удовлетворении.	Дефицитное (от 31 до 60)	
		ресурсов (материальных, кадровых и др.)	Неэффективное (от 0 до 30)

В 2023г. сумма набранных баллов составила 76,5, по предложенной классификации эффективность является умеренной, поскольку попадает в шкалу от 61 до 90 баллов.

Представим динамику эффективности графически (рис.3.13):

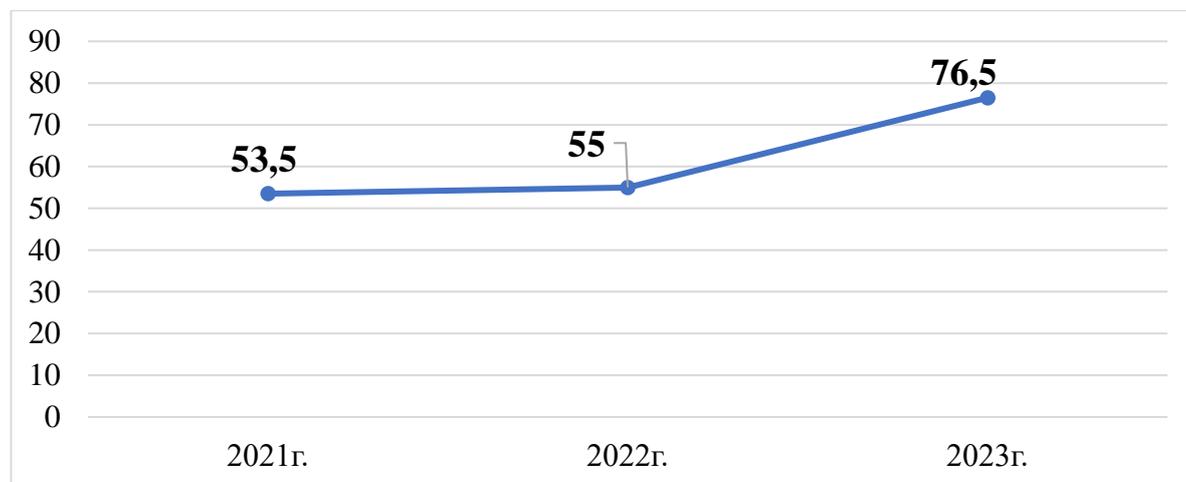


Рисунок 3.13 – Динамика эффективности предоставления услуг в области растениеводства (составлено автором)

В соответствии с представленными результатами расчетов эффективность предоставления услуг по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда в 2021г. – 2022г. признана дефицитной. В 2023г. – умеренно – эффективной. Для перехода в ранг «эффективных» необходимо классифицировать основные группы стейкхолдеров, проводить регулярный мониторинг их базовых потребностей и выскидывать резервы для их удовлетворения. Кроме того, имеет смысл в рамках системы управленческого учета провести аудит переменных затрат, оказывающих непосредственное влияние на маржинальный доход и сопряженные с ним показатели.

Предлагаемая методика оценки эффективности предоставления услуг в области растениеводства направлена на последовательное решение следующих задач:

- ориентация процесса планирования эффективности деятельности производителя услуг на потребности заинтересованных сторон для достижения наилучших результатов. Во внимание должны приниматься потребности как внутренних, так и внешних стейкхолдеров, взаимодействующих с субъектом бизнеса по широкому кругу вопросов;

- сопоставление реально достигнутых значений ключевых показателей с ожидаемыми, сформированными в соответствии со стратегией развития бизнеса. Отклонения должны систематизироваться по методике, разработанной хозяйствующим субъектом самостоятельно или принимаемой в качестве рабочей из тех, которые нашли применение в финансовом анализе других компаний;

- повышения уровня прозрачности информационно – аналитической платформы для заинтересованных пользователей, что является базовым принципом усиления конкурентных преимуществ на рынке для выхода на новые сегменты потенциальных покупателей.

Практическая реализация обозначенного подхода способствует повышению экономической эффективности и создает условия наибольшего благоприятствования для реализации стратегии устойчивого развития.

### 3.3 Оценка эффективности финансового менеджмента в организации растениеводства и разработка рекомендаций по его оптимизации

Апробация авторской методики по оценке эффективности финансового менеджмента проведена на информационно – аналитических данных организации по выращиванию сельскохозяйственных культур. Организация входит в состав группы компаний, занимающих первые позиции в рейтинге крупнейших аграрных холдингов, является один из наиболее эффективных агробизнесов на юге нашей страны (Приложения Е-Ж). Среди значимых достижений, признаваемых национальным достоянием, представлены разработки в области генетики, селекционного отбора высокоурожайных сортов семян и др.

Организация занимается выращиванием как традиционных сельскохозяйственных культур, так и альтернативных, являющихся инновационными для нашей страны. Среди культур представлены пшеница (товарная, семенная), ячмень (товарный, семенной), соя (товарная, семенная), подсолнечник (товарный, кондитерский), кукуруза (товарная, гибридная), сахарная свекла, рапс.

Запущена и успешно функционирует научно-техническая лаборатория, специалисты которой создают и реализуют опытным путем инновационные технологии повышения урожайности зерновых и пропашно-технических культур, признаваемых не только специалистами в нашей стране, но и за рубежом. Среди результатов, обладающих значимостью, можно отметить рост урожайности по Краснодарскому краю. Так, рост средних показателей урожайности с 2014 г. составил 32,5 %.

Представим данные по показателям экономической эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Динамика объемов продукции растениеводства представлена ниже (рис.3.14):

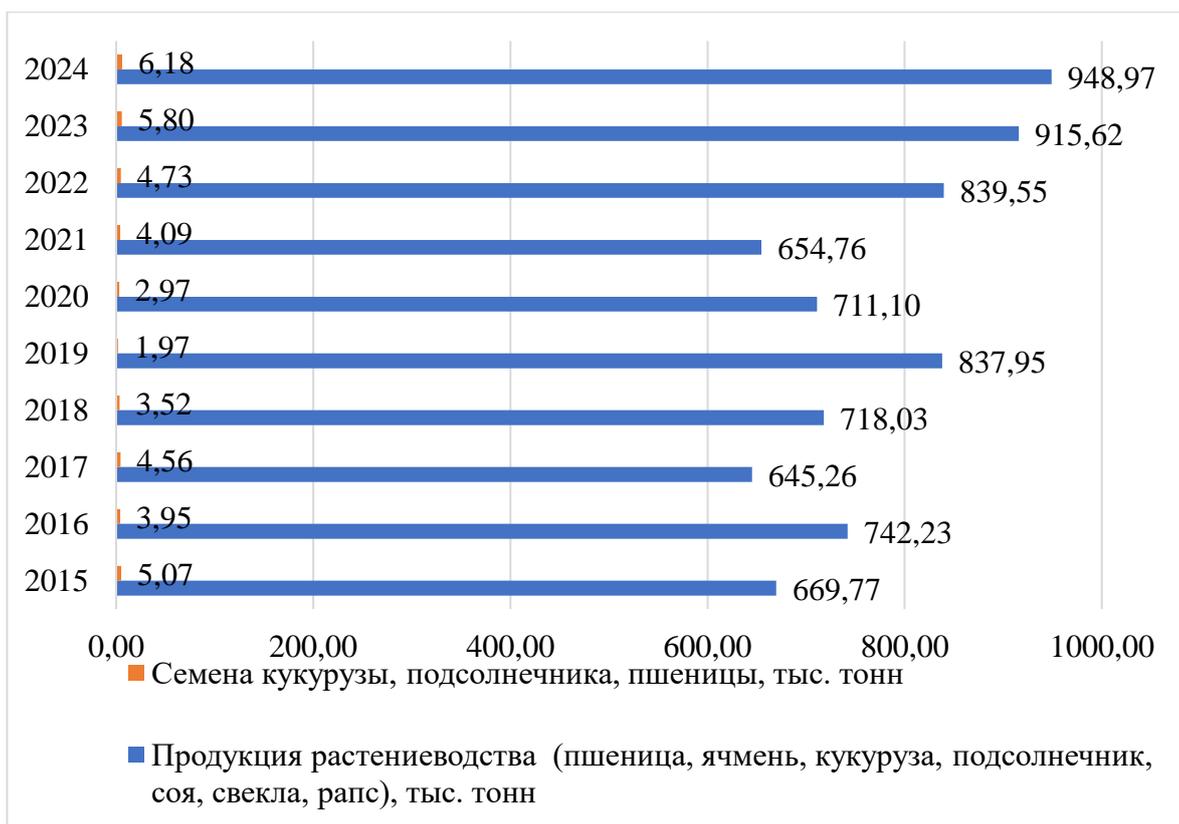


Рисунок 3.14 - Объем реализации (включая внутригрупповую реализацию) (данные хозяйствующего субъекта)

В рассматриваемом периоде 2015 – 2023 гг. (за 2024г. представлены плановые значения) организация увеличила объемы реализации продукции растениеводства с 669,77 до 915,62 тыс. тонн, темп роста 136,71 %. В 2024г. запланирован темп роста по сравнению с прошлым годом на 103,64 %. Увеличение объемов происходило последовательно на протяжении всего анализируемого периода, равномерность была нарушена только в 2020 – 2021гг., что связано с карантинным форс-мажором, когда произошло сокращение с 837,95 тыс. тонн в 2019 г. до 654,76 тыс. тонн в 2021г. Затем наметилась устойчивая тенденция роста объемов реализации продукции растениеводства.

Что касается динамики реализации семян (кукурузы, подсолнечника, пшеницы), то обороты увеличились с 5,07 тыс. тонн в 2015 г. до 6,18 тыс. тонн в 2024г., темп роста 121,89 %. Периодом резкого сокращения объемов является 2019 – 2020гг., когда были реализованы 1,97 и 2,97 тыс. тонн соответственно. Но уже в 2021г. удалось достичь доковидного уровня – 4,09 тыс. тонн.

Выручка, полученная организацией от реализации продукции растениеводства, представлена на Рисунке 3.15:



Рисунок 3.15 - Выручка (без НДС), за вычетом внутригрупповых оборотов (данные хозяйствующего субъекта) (данные за 2024г. – плановые)

Объемы выручки, полученной организацией, от реализации сельскохозяйственной продукции в целом повторяют тенденции объемов реализации. За весь анализируемый период выручка от продукции растениеводства увеличилась с 4 907,88 до 9 359,99 млн. руб., темп роста составил 190,72 %. Выручка от реализации семян возросла с 639,20 до 1 154,36 млн. руб.

Объемы реализации в разрезе отдельных агрокультур за период 2021 – 2023гг. представлены на Рисунке 3.16. Тенденции роста наметились в отношении пшеницы (с 156 888 тонн в 2021г. до 339 135 тонн в 2023г., темп роста 216,16 %), ячменя (с 2 725 тонн в 2021г. до 8 700 тонн в 2023г., темп роста 319,27 %), подсолнечника товарного (с 17 677 тонн в 2021г. до 25 506 тонн в 2023г., темп

роста 144,29 %), кукурузы (с 16 231 тонн в 2021г. до 30 002 тонн в 2023г., темп роста 184,84 %).

Объемы реализации сахарной свеклы в 2022г. увеличились по сравнению с 2021г. на 210 082 тонны (с 417 810 до 627 892 тонн), темп роста 150,28 %. Однако в 2023г. уменьшились до значения 490 619 тонн.

Объемы реализации сои товарной резко сократились в 2022г., составив 5 565 тонн (темп роста 58,1 %). В 2023г. произошел рост до 9 148 тонн (темп роста 164,38 %), практически достигнув уровня 2021г. 9 578 тонн.

Подсолнечник кондитерский в 2022г. не реализовывали, его объем сократился в 2023г. по сравнению с 2021г. на 377 тонн.

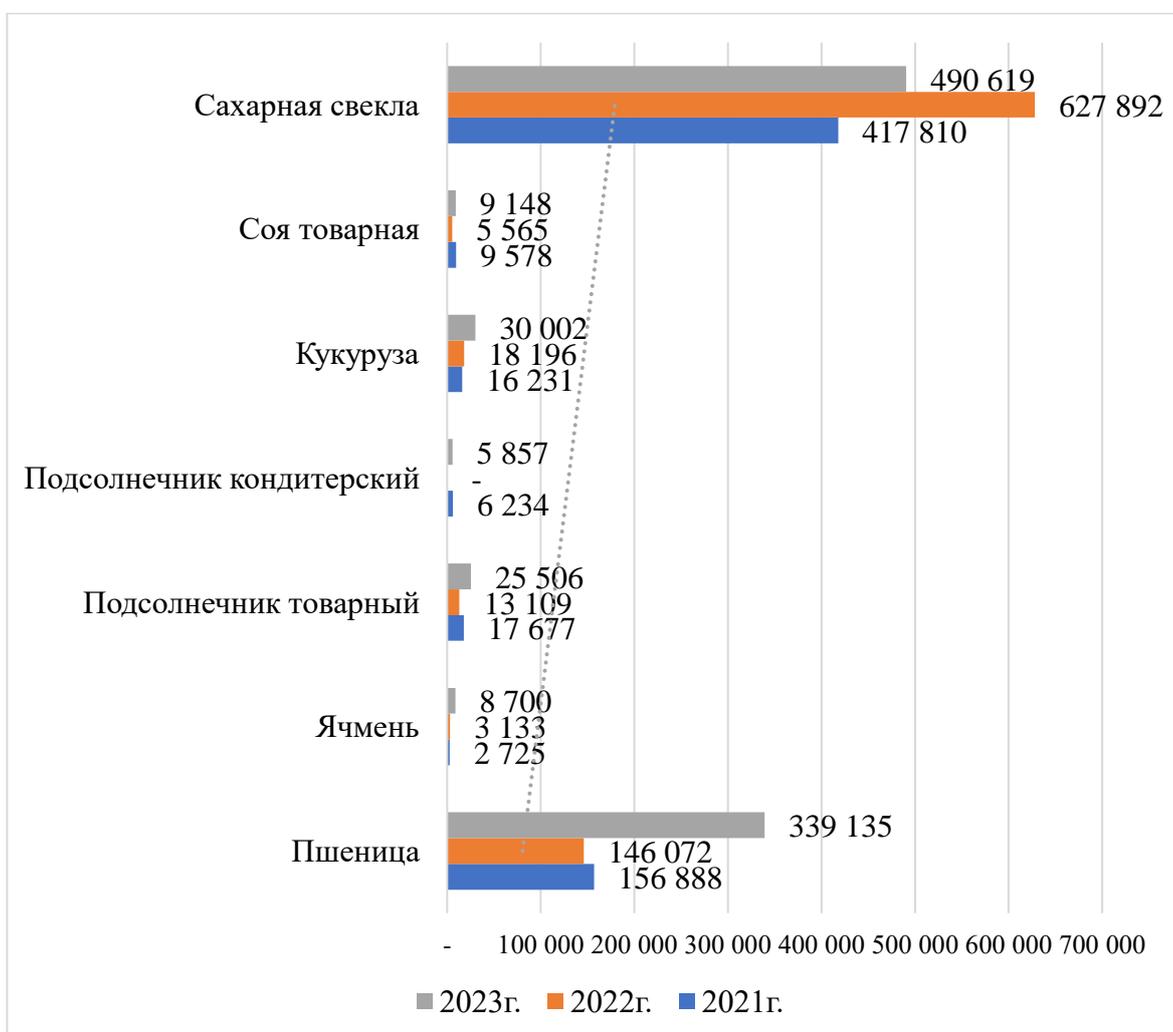


Рисунок 3.16 – Объем реализации отдельных агрокультур, тонн (данные хозяйствующего субъекта)

Что касается динамики цен реализации продукции растениеводства, то сложившаяся ситуация выглядит следующим образом (рис.3.17):

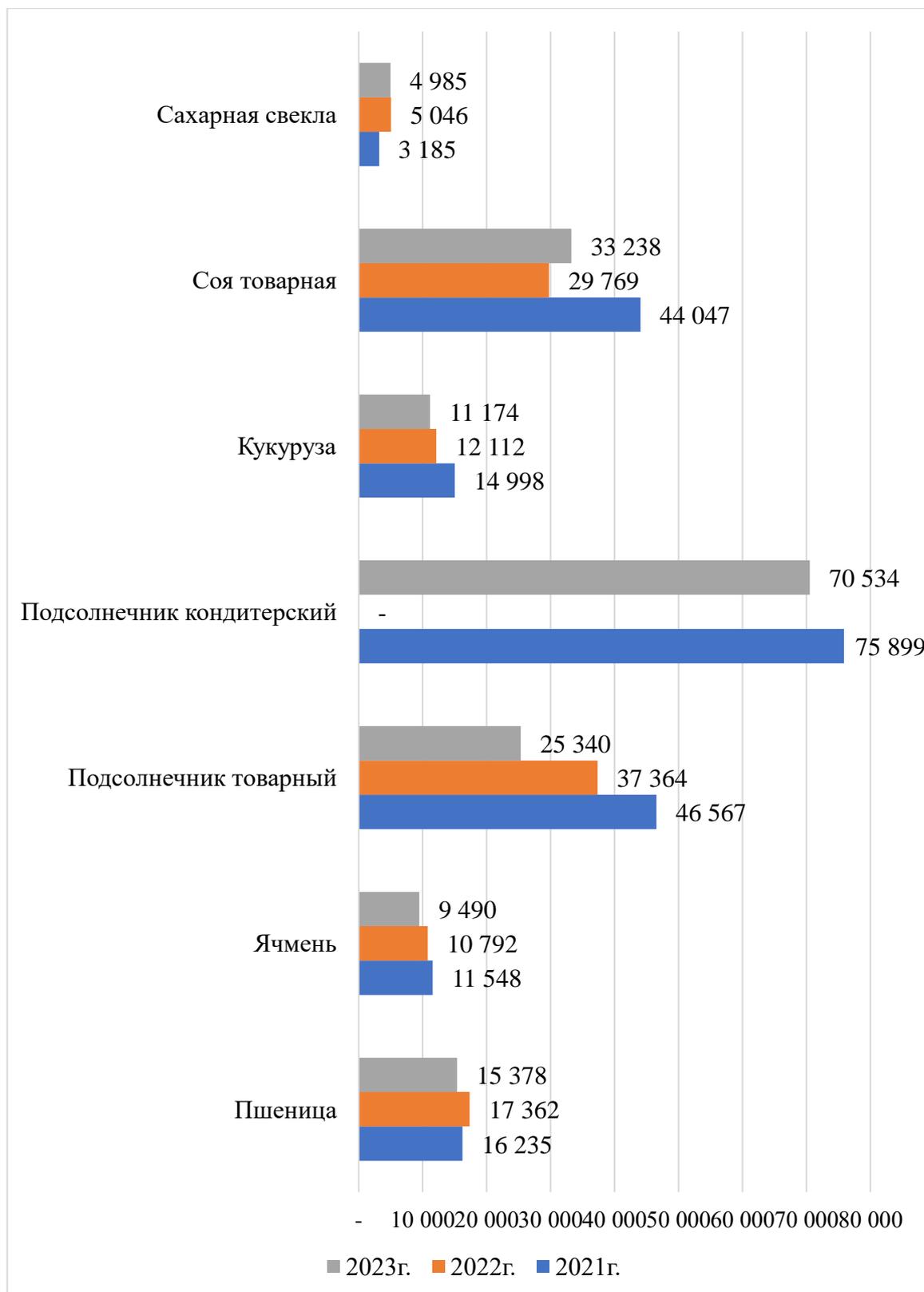


Рисунок 3.17 – Цены реализации продукции растениеводства за период 2021 – 2023 гг., руб/тн (данные хозяйствующего субъекта)

В ценах, по которым осуществлялась реализация продукции растениеводства в рассматриваемом периоде, наблюдаются колебания, не позволяющие однозначно оценить сложившиеся тенденции. Так, цена реализации сахарной свеклы достигла своего пика в 2022г. – 5 064 руб/тн, что выше уровня 2021г. на 1861 руб., но ниже уровня 2023г. на 61 руб. (темп роста в 2023г. относительно 2021г. составил 156,51 %. Цена реализации сои (товарной) составила в 2021г. 44 047 руб/тн, превышает уровень 2022 г. на 14 278 руб. за тн, уровень 2023г. - на 10 809 руб. Кукуруза реализовывалась по максимальной цене также в 2021г. – 14 998 руб/тн, затем наметилось стабильное снижение: темп роста составил в 2022г. - 80,76 %, в 2023г. – 74,50 %. Подсолнечник (кондитерский) реализовывался в 2023г. по цене 70 534 руб/тн, что ниже уровня 2021г. на 5 365 руб/тн. В уровне реализации подсолнечника (товарного) зафиксирована устойчивая тенденция к снижению – с 46 567 руб/тн в 2021г. до 25 340 руб/тн в 2023г., темп роста составил 54,42 %. Подобные тенденции прослеживаются и в отношении ячменя: цена реализации снизилась с 11 548 руб/тн в 2021г. до 9 490 руб/тн в 2023г., темп роста составил 82,18 %. Пшеница реализовывалась по максимальной цене в 2022г., ее уровень достиг 17 362 руб/тн, что выше уровня 2021г. на 1 127 руб., уровня 2023г. на 1984 руб.

В Таблице 3.12 представлены основные показатели (выручка, себестоимость, валовая прибыль) от выращивания и реализации продукции растениеводства. Темпы роста данных показателей отражены на Рисунках 3.18 – 3.20. По всем агрокультурам выручка превышает себестоимость, валовая прибыль имеет положительное значение. В разрезе культур динамика валовой прибыли колеблется, что связано с различными факторами – физическими объемами возделывания в конкретном году, ценой реализации, фактически понесенными расходами, формирующими себестоимость. Так, положительная динамика валовой прибыли отмечена по таким культурам как пшеница, ячмень, кукуруза, сахарная свекла при сравнении данных за 2021 г. и 2023г. За исключением сахарной свеклы, в 2022 г. зафиксировано снижение значений валовой прибыли по всем остальным культурам.

Таблица 3.12 – Основные показатели финансовой деятельности организации по реализации продукции растениеводства (данные хозяйствующего субъекта)

	2021г.	2022г.	2023г.
<i>Выручка от реализации, тыс. руб.</i>			
Пшеница	2 547 062,48	2 536 080,70	5 215 248,89
Ячмень	31 471,93	33 806,38	82 555,80
Подсолнечник товарный	823 135,74	489 807,62	646 319,90
Подсолнечник кондитерский	473 148,99	-	413 144,35
Кукуруза	243 428,89	220 385,25	335 238,35
Соя товарная	421 879,75	165 675,79	304 063,85
Сахарная свекла	1 330 637,81	3 168 064,97	2 445 780,99
<i>Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.</i>			
Пшеница	1 163 885,95	1 430 080,97	3 343 922,11
Ячмень	18 064,50	20 499,78	62 092,48
Подсолнечник товарный	179 261,08	134 567,88	312 096,07
Подсолнечник кондитерский	91 828,74	-	83 442,45
Кукуруза	89 997,35	102 220,15	154 949,26
Соя товарная	147 043,65	121 036,66	195 274,51
Сахарная свекла	955 083,52	1 242 555,68	1 322 272,20
<i>Валовая прибыль, тыс. руб.</i>			
Пшеница	1 383 176,53	1 105 999,73	1 871 326,78
Ячмень	13 407,44	13 306,60	20 463,33
Подсолнечник товарный	643 874,66	355 239,74	334 223,83
Подсолнечник кондитерский	381 320,25	-	329 701,90
Кукуруза	153 431,54	118 165,10	180 289,09
Соя товарная	274 836,10	44 639,13	108 789,34
Сахарная свекла	375 554,29	1 925 509,29	1 123 508,79

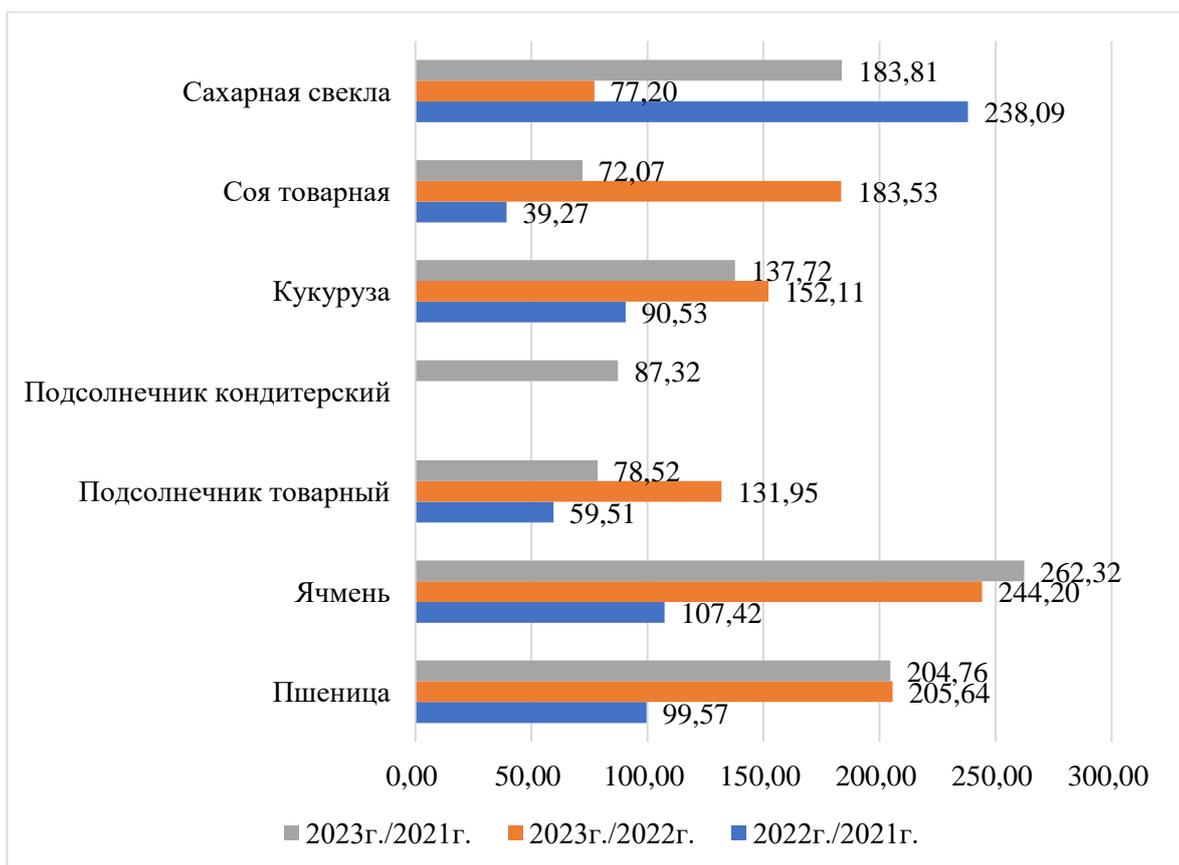


Рисунок 3.18 - Темпы роста выручки от реализации продукции растениеводства, % (данные хозяйствующего субъекта)

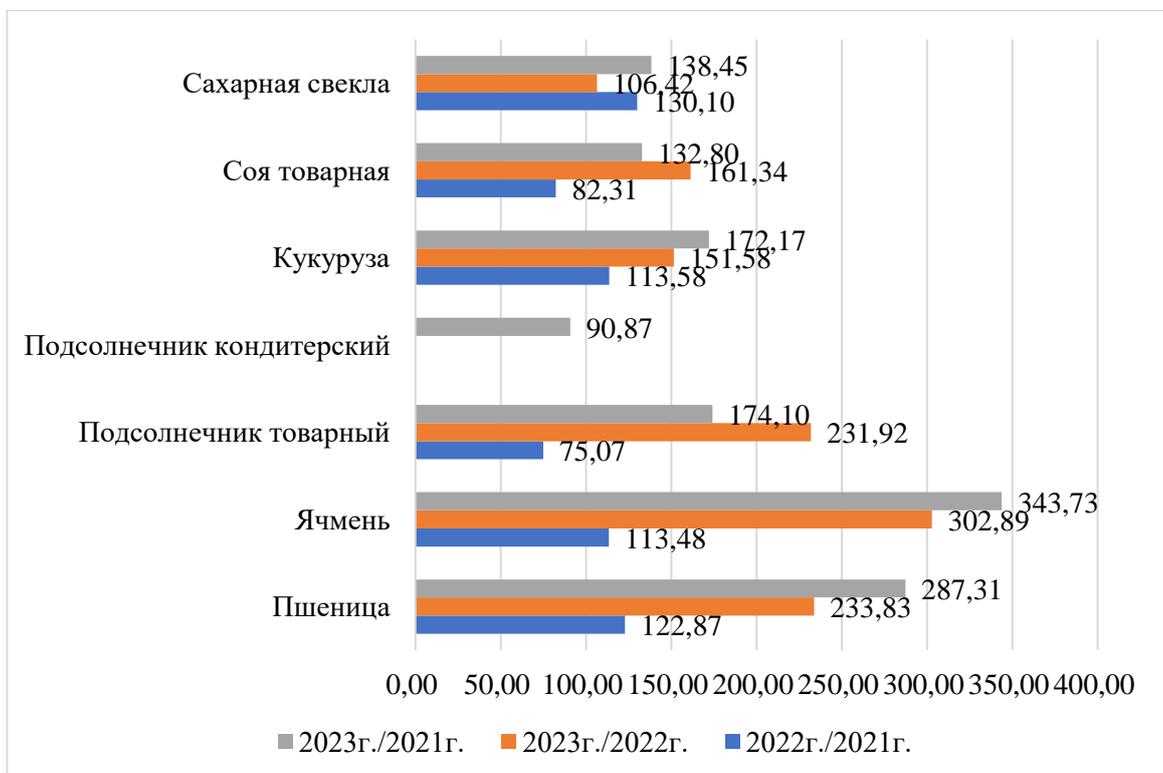


Рисунок 3.19 - Темпы роста себестоимости продукции растениеводства, % (данные хозяйствующего субъекта)

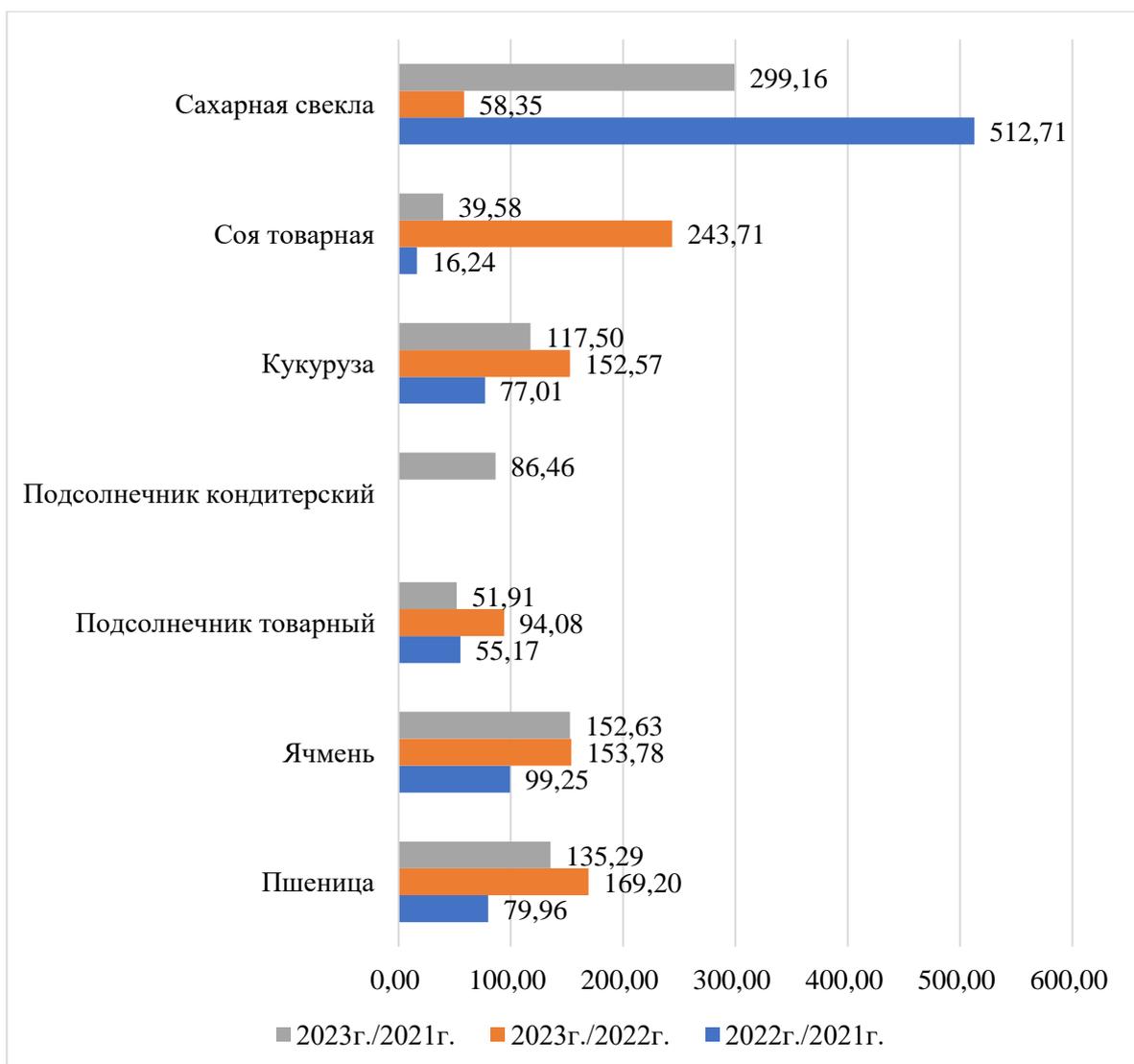


Рисунок 3.20 - Темпы роста валовой прибыли от реализации продукции растениеводства, % (данные хозяйствующего субъекта)

Для того, чтобы рассчитать критический объем производства отдельных культур, проанализируем структуру расходов, понесенных для их возделывания и реализации. В соответствии с учетной политикой хозяйствующего субъекта, расходы детализируются и группируются в разрезе прямых расходов и производственных расходов, суммарно составляющих совокупные расходы (табл. 3.13).

В Таблице 3.14 представлены фактические расходы, понесенные организацией при выращивании и реализации сои (товарной) за период 2021 –

2023г. для проведения анализа структуры расходов, в том числе определения удельного веса отдельных статей для поиска резервов снижения себестоимости.

Таблица 3.13 – Группировка расходов в хозяйствующем субъекте

Прямые расходы	Косвенные расходы
Зарплата основная	Услуги сторонних организаций
Отчисления с заработной платы	Аренда земли
Материальные расходы (в том числе семена, удобрения минеральные, средства защиты растений, ГСМ).	Услуги внутренних подразделений (в т.ч. автотранспортные работы, механизация работ сторонними организациями, авиаработы, прочие услуги промышленного характера)
	Налог на землю
	Прочие расходы
	Общепроизводственные расходы

Прямые расходы	Производственные расходы	Совокупные расходы
Косвенные расходы		
	Управленческие расходы	

Таблица 3.14 - Фактические расходы по производству сои (товарной), тыс. руб.

Показатель	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	15 779	20 025	25 117
Отчисления с заработной платы	5 003	6 061	6 578
Материальные расходы, в том числе	79 335	96 832	114 918
- семена	29 181	43 078	23 899
- удобрения минеральные	3 689	7 501	29 448
- средства защиты растений	20 998	22 635	28 543
- ГСМ	25 467	23 618	33 027
<i>Прямые расходы, всего</i>	<i>100 116</i>	<i>122 918</i>	<i>146 613</i>
Услуги сторонних организаций, в том числе	2 646	2 853	856
- автотранспортные работы	917	-	-
- механизация работ сторонними организациями	48	254	433
- авиаработы	1 487	2 599	422
- прочие услуги промышленного характера	195	-	-

Продолжение таблицы 3.14

Услуги внутренних подразделений	58 265	69 286	124 579
Аренда земли	27 948	16 527	45 052
Налог на землю	2 821	-	6 469
Прочие расходы	8 631	12 707	12 128
Общепроизводственные расходы	35 636	44 331	78 821
<i>Косвенные расходы</i>	<i>135 947</i>	<i>145 704</i>	<i>267 905</i>
<i>Производственные расходы, всего</i>	<i>236 064</i>	<i>268 622</i>	<i>414 518</i>
<i>Управленческие расходы</i>	-	-	-
<b>Совокупные расходы, всего</b>	<b>236 064</b>	<b>268 622</b>	<b>414 518</b>

На протяжении рассматриваемого периода расходы на выращивание и реализацию сои (товарной) последовательно увеличивались с 236 064 тыс. руб. в 2021 г. до 414 518 тыс. руб. в 2023г. Темп роста составил 113,79 % (2022г./2021г.), 154,31 % (2023г./2022г.).

Наибольший удельный вес занимала статья «материальные расходы» (33,61% в 2021г., 36,05% в 2022г., 27,72% в 2023г.). Затем статья «услуги сторонних организаций» (24,68% в 2021г., 25,79% в 2022г., 30,05% в 2023г.) и «общепроизводственные расходы» (15,10% в 2021г., 16,50% в 2022г., 19,01% в 2023г.).

В Приложениях 3 – О представлены фактические расходы по выращиванию и реализации прочей продукции растениеводства.

В соответствии с предложенной в исследовании системой ключевых показателей, представим результаты оценки эффективности финансового менеджмента в разрезе двух составляющих – экономической и социальной. Среди показателей, выбранных для проведения расчетов, есть показатели, значения которых возможно получить в процессе проведения маржинального анализа. Для проведения маржинального анализа расходы необходимо классифицировать на постоянные и переменные. Как правило, принципы классификации отражены в учетной политике для целей управленческого учета, если она разработана хозяйствующим субъектом.

На примере выращивания сельскохозяйственной культуры – пшеницы (товарной) представим классификацию расходов (табл. 3.15), что позволит получить значения маржинальной прибыли, рентабельности по маржинальной прибыли, доле ФОТ в маржинальной прибыли. Переменные расходы организации представлены в Таблице 3.16.

Таблица 3.15 – Постоянные расходы организации, понесенные при выращивании пшеницы (товарной)

Вид расходов	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	46 650,00	64 740,00	65 165,00
Отчисления с заработной платы	14 784,00	19 843,00	19 073,00
Аренда земли	91 678,00	58 951,00	80 908,00
Налог на землю	9 017,00	0,00	6 302,00
Общепроизводственные расходы	153 839,00	243 603,00	259 559,00
Итого	315 968,00	387 137,00	431 007,00

Таблица 3.16 – Переменные расходы организации, понесенные при выращивании пшеницы (товарной)

Вид расходов	2021г.	2022г.	2023г.
Материальные расходы (семена, удобрения, средства защиты, ГСМ)	447 331,00	586 792,00	661 778,00
Услуги сторонних организаций (автотранспортные работы, механизация работ, авиаработы, прочие)	72 587,00	86 707,00	62 688,00
Услуги внутренних подразделений	118 704,00	122 708,00	180 526,00
Прочие расходы	45 634,00	54 399,00	63 730,00
Итого	684 256,00	850 606,00	968 722,00

Значения остальных показателей были представлены и проанализированы ранее, что позволило систематизировать выбранные показатели для расчета экономической и социальной эффективности (табл. 3.17, 3.18):

Таблица 3.17 – Показатели, характеризующие экономическую эффективность деятельности организации за период 2021 – 2023гг. (составлено автором)

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Выручка, тыс. руб.	2 547 062	2 536 081	5 215 249
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 601 489	1 352 737	3 885 552
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1 546 838	1 298 338	3 815 520
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 237 471	1 038 670	3 052 416
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	62,88	53,34	74,50
ЕВИТДА, тыс. руб.	1 547 698	1 299 255	3 816 540
Рентабельность по ЕВИТДА, %	60,76	51,23	73,18
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	1 862 806	1 685 475	4 246 527
Рентабельность по маржинальной прибыли, %	73,14	66,46	81,43
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	61 434	84 583	84 238
Доля ФОТ в маржинальной прибыли, %	3,30	5,02	1,98
Производственные расходы, тыс. руб.	763 299	973 929	1 399 729
Урожайность, центнер с гектара	63,70	64,20	66,30

Таблица 3.18 – Показатели, характеризующие социальную эффективность деятельности организации за период 2021 – 2023гг. (составлено автором)

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Прибавление совокупной добавленной стоимости бизнеса, тыс. руб.	1 594 348	1 363 995	3 881 705
Прибавление совокупной добавленной стоимости в расчете на 1 работника, руб.	25 715	20 059	53 174
Прибавление поступлений в виде налогов в бюджеты различных уровней, тыс. руб.	318 385	259 668	769 406
Прибавление поступлений в виде налогов в расчете на 1 работника, руб.	5 135	3 819	10 540
Доля трудоустроенных лиц из местных жителей, %	0,16	0,17	0,17
Разность средней заработной платы конкретной организации и средней региональной заработной платы, руб.	19,19	29,09	18,46
Превышение темпов роста заработной платы по отношению к темпам роста инфляции, %	1,17	14,59	0,00

Для обобщения представленных значений ключевых показателей необходимо рассчитать интегральный показатель. Для расчетов был выбран подход, разработанный авторами Небезиным В.П., Кружиловым С.И.<sup>75</sup>, в соответствии с которым для сравнения показателей, имеющих различные единицы измерения, значения следует нормализовать для корректного сопоставления.

<sup>75</sup> Небезин, В.П. Сборник задач по курсу «Экономико-математическое моделирование» / В.П. Небезин, С.И. Кружилов - М.: ОАО «Изд. дом «Городец», 2005.

Далее посредством экспертной оценки показателям присваивается уровень значимости, перемножение которого на нормализованные значения позволяет рассчитать интегральный показатель (табл. 3.19, 3.20). Согласно используемого подхода ключевые показатели классифицируются на два вида: показатели, значения которых нуждаются в максимизации, и показатели, значения которых нуждаются в минимизации. Среди ключевых показателей экономической эффективности в минимизации нуждался показатель «производственные расходы», значения остальных следует максимизировать. Ключевые показатели социальной эффективности следует максимизировать.

Для максимизации использовалась формула:

$$\text{Нормализованное значение} = \frac{\text{Фактическое значение показателя}}{\text{Максимальное значение показателя в строке}} \quad (7)$$

Для минимизации использовалась формула:

$$\text{Нормализованное значение} = 1 - \frac{\text{Фактическое значение показателя}}{\text{Максимальное значение показателя в строке}} \quad (8)$$

Таблица 3.19 – Нормализованные значения показателей, характеризующих экономическую эффективность деятельности организации за период 2021 – 2023гг. (составлено автором)

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Выручка, тыс. руб.	0,4884	0,4863	1,0000
Прибыль от продаж, тыс. руб.	0,4122	0,3481	1,0000
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	0,4054	0,3403	1,0000
Чистая прибыль, тыс. руб.	0,4054	0,3403	1,0000
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	0,8440	0,7160	1,0000
ЕБИТДА, тыс. руб.	0,4055	0,3404	1,0000
Рентабельность по ЕБИТДА, %	0,8303	0,7001	1,0000
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	0,4387	0,3969	1,0000

Продолжение таблицы 3.19

Рентабельность по маржинальной прибыли, %	0,8982	0,8162	1,0000
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	0,7263	1,0000	0,9959
Доля ФОТ в маржинальной прибыли, %	0,6574	1,0000	0,3944
Производственные расходы, тыс. руб.	0,4547	0,3042	-
Урожайность, центнер с гектара	0,9608	0,9683	1,0000

Таблица 3.20 – Нормализованные значения показателей, характеризующих социальную эффективность деятельности организации за период 2021 – 2023гг. (составлено автором)

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Прибавление совокупной добавленной стоимости бизнеса, тыс. руб.	0,4107	0,3514	1,0000
Прибавление совокупной добавленной стоимости в расчете на 1 работника, руб.	0,4836	0,3772	1,0000
Прибавление поступлений в виде налогов в бюджеты различных уровней, тыс. руб.	0,4138	0,3375	1,0000
Прибавление поступлений в виде налогов в расчете на 1 работника, руб.	0,4872	0,3623	1,0000
Доля трудоустроенных лиц из местных жителей, %	0,9412	1,0000	1,000
Разность средней заработной платы конкретной организации и средней региональной заработной платы, руб.	0,6597	1,0000	0,6346
Превышение темпов роста заработной платы по отношению к темпам роста инфляции, %	0,0802	1,0000	-

Значения всех показателей социальной эффективности следует максимизировать. После нормализации значений осуществим расчет интегрального показателя (табл. 3.21, 3.22):

Таблица 3.21 – Расчет значений интегрального показателя экономической эффективности организации за период 2021 – 2023гг. (составлено автором)

Показатели	Удельный вес	2021г.	2022г.	2023г.
Выручка, тыс. руб.	0,07	0,0342	0,0340	0,0700
Прибыль от продаж, тыс. руб.	0,07	0,0289	0,0244	0,0700
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	0,07	0,0284	0,0238	0,0700
Чистая прибыль, тыс. руб.	0,08	0,0324	0,0272	0,0800
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	0,07	0,0591	0,0501	0,0700
ЕБИТДА, тыс. руб.	0,07	0,0284	0,0238	0,0700
Рентабельность по ЕБИТДА, %	0,07	0,0581	0,0490	0,0700
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	0,1	0,0439	0,0397	0,1000
Рентабельность по маржинальной прибыли, %	0,1	0,0898	0,0816	0,1000
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	0,06	0,0436	0,0600	0,0598
Доля ФОТ в маржинальной прибыли, %	0,07	0,0460	0,0700	0,0276
Производственные расходы, тыс. руб.	0,1	0,0455	0,0304	-
Урожайность, центнер с гектара	0,07	0,0673	0,0678	0,0700
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>0,6054</b>	<b>0,5819</b>	<b>0,8574</b>

Наибольшее значение интегрального показателя зафиксировано в 2023г. – 0,8574. Затем следует 2021г. со значением 0,6054 и 2022г. со значением 0,5819.

Таблица 3.22 – Расчет значений интегрального показателя социальной эффективности организации за период 2021 – 2023гг. (составлено автором)

Показатели	Удельный вес	2021г.	2022г.	2023г.
Прибавление совокупной добавленной стоимости бизнеса, тыс. руб.	0,16	0,0657	0,0562	0,1600
Прибавление совокупной добавленной стоимости в расчете на 1 работника, руб.	0,1	0,0484	0,0377	0,1000
Прибавление поступлений в виде налогов в бюджеты различных уровней, тыс. руб.	0,16	0,0662	0,0540	0,1600
Прибавление поступлений в виде налогов в расчете на 1 работника, руб.	0,1	0,0487	0,0362	0,1000
Доля трудоустроенных лиц из местных жителей, %	0,19	0,1788	0,1900	0,1900
Разность средней заработной платы конкретной организации и средней региональной заработной платы, руб.	0,17	0,1121	0,1700	0,1079
Превышение темпов роста заработной платы по отношению к темпам роста инфляции, %	0,12	0,0096	0,1200	-
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>0,5296</b>	<b>0,6642</b>	<b>0,8179</b>

Ситуация при оценке социальной эффективности выглядит иначе – наибольшее значение также принадлежит 2023г. – 0,8179, затем следует 2022г. – 0,6642 и 2021г. – 0,5296. В графическом виде данные представлены на Рисунке 3.21.

Расчеты показали, что значения интегральных показателей экономической и социальной эффективности выращивания пшеницы (товарной), характеризующих качество финансового менеджмента в хозяйствующем субъекте, в 2023г. выросли относительно 2021г., что подтверждает правильность выбранной финансовой стратегии руководством. Несмотря на то, что значение интегрального показателя экономической эффективности в 2021г. (0,6054) было выше значения 2022г. (0,5819), в 2023г. значение превысило цифру 2021г. – 0,8574. Социальная эффективность усиливалась последовательно, достигнув максимального значения в 2023г. – 0,8179.

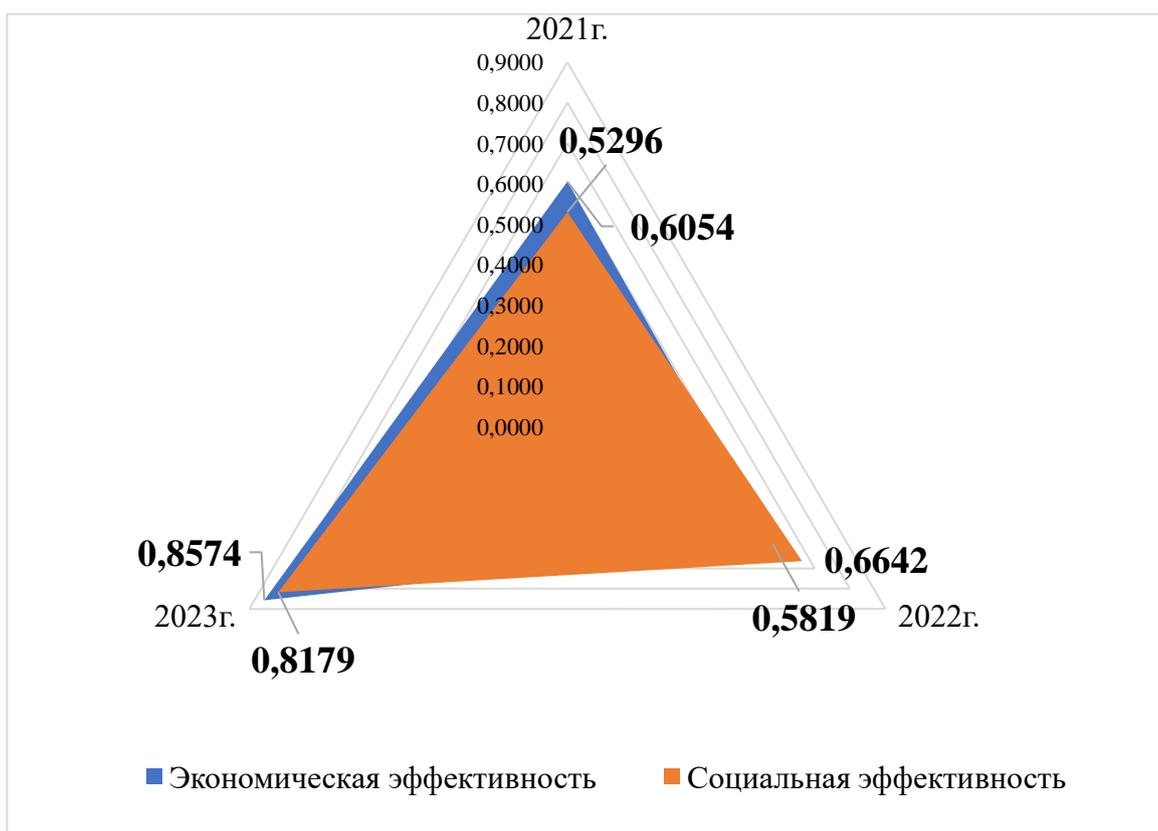


Рисунок 3.21 – Иллюстрация значений интегральных показателей экономической и социальной эффективности хозяйствующего субъекта в 2021 – 2023 гг.

Несмотря на положительную динамику значений ключевых показателей за анализируемый период, для реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта необходимо применять различные инструменты для оптимизации финансового управления. Детальный анализ тенденций развития данной организации, финансовых результатов деятельности позволяет обозначить следующие приоритетные направления совершенствования управления финансами:

во-первых, необходим научный подход, проработанный с методологической точки зрения, к выявлению потенциальных рисков и их минимизации для предотвращения угрозы финансовых потерь, которые сложно восполнять, учитывая специфику аграрного бизнеса. Использование эффективных стратегий управления рисками, среди которых страхование, перегруппировка активов и др., позволят удерживать бизнес в безопасной зоне;

во-вторых, помимо мониторинга расходов, поиска резервов для их сокращения, необходимо более пристальное внимание уделять их классификации в управленческом учете, в том числе для проведения анализа безубыточности, который позволяет контролировать критические объемы производства (реализации);

в-третьих, активизировать деятельность по привлечению инвестиций, в том числе за счет грантовой поддержки бизнеса и др. Гармонизация дополнительного объема финансирования с долговой нагрузкой позволит взвешенно подходить к выбору приоритетных финансовых источников;

в-четвертых, анализ эффективности финансовых решений, проводимый на платформе перманентного расширения оценочной подсистемы механизма финансового менеджмента за счет ключевых показателей, характеризующих воздействие на бизнес, направлен на усиление валидности финансовой политики, проводимой в интересах заинтересованных сторон;

в-пятых, разработка финансовой модели, в общем виде представляющей собой план перспективного развития для прогнозирования выручки, себестоимости, чистой прибыли, денежных потоков и др. Информационно –

аналитические данные, встроенные в финансовую модель, являются базой для оценки рисков, принятия взвешенных управленческих решений, масштабирования бизнеса с помощью привлечения дополнительного капитала.

Выводы по третьей главе.

Анализ основных тенденций развития организаций растениеводства в Краснодарском крае позволил сделать вывод о том, что реализуемый в них финансовый менеджмент через определенный набор инструментов нуждается в оценке эффективности, реализуемой в виде процесса, этапы которого выстроены в логической последовательности и согласованы с базовыми элементами оценочной подсистемы субъектов бизнеса. Посредством эффективного финансового менеджмента возможно в краткосрочном периоде прирастить стоимость компании, занять уверенные позиции в определенном рыночном сегменте, избежать финансовых потерь за счет нивелирования рисков, масштабировать бизнес и др. Оценка эффективности реализуемого финансового менеджмента необходима не только в случаях, когда не удается достичь поставленных перед системой управления задач. Регулярный мониторинг уровня эффективности позволит диагностировать слабые места для своевременной коррекции принимаемых управленческих решений. Хозяйствующие субъекты, делающие ставки на диверсификацию инструментария финансового менеджмента, усиливают конкурентоспособность и выходят на новый уровень в масштабировании производства.

С этой целью в исследовании реализован маргинальный анализ результатов деятельности организации растениеводства в системе финансового менеджмента, осуществлен расчет показателей, значения которых должны служить индикаторами безубыточности бизнеса. Выбор показателей обоснован, иллюстрация их прикладного использования подтверждает востребованность данного вида анализа в процессе управления финансами.

Реализация методики оценки эффективности финансового менеджмента в организации растениеводства, объединяющая ключевые показатели экономической и социальной эффективности, посредством которых возможно

оценить уровень управления финансами, направлена на получение комплексного представления о результатах деятельности, в том числе о вкладе субъекта бизнеса в развитие территории, на которой осуществляется производственная деятельность. Практическая апробация на информационно - аналитических данных организации растениеводства позволила сделать вывод о том, что реализуемая руководством финансовая стратегия позволяет максимизировать значения показателей, определенных в качестве приоритетных. Практическое использование предлагаемого в настоящем исследовании подхода позволит хозяйствующим субъектам вывести финансовый менеджмент на новый уровень, повысив его прозрачность для заинтересованных сторон.

Финансовый менеджмент, прошедший эволюционное развитие, подтвердивший востребованность бизнесом на различных этапах институциональных преобразований экономик мировых держав, определяющий успешность предпринимательства, в условиях современных экономических трансформаций испытывает потребность в формировании алгоритма оценки его эффективности в субъектах бизнеса для объективной интерпретации результатов деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня финансовый менеджмент и оценка эффективности его реализации для субъектов бизнеса приобретает все большую актуальность, чему способствует перманентные изменения в российской экономической и политической среде. Адаптацию к преобразованиям, которые зачастую сложно предвидеть, увереннее проходят организации, имеющие устойчивую систему управления финансами. Вопрос заключается не только в последовательной реализации бизнес-процессов финансового менеджмента в соответствии с опытом лучших практик, но и в оценке эффективности его результатов. Рассматриваемые в настоящем исследовании теоретические, методические и практические аспекты оценки эффективности финансового менеджмента структурированы по следующим группам взаимосвязанных проблем:

- во – первых, изучение генезиса финансового менеджмента в российской научной литературе позволяет сделать обоснованный вывод о том, что до сих пор существует методологическая и методическая не проработанность оценки эффективности управления финансами. Отсутствует базовая система сбалансированных ключевых показателей, которую можно было бы использовать как платформу для формирования индивидуальных корпоративных критериев с учетом специфики функционирования субъекта бизнеса, и типовые методики для проведения оценки (оптимально – интегральной) эффективности, опираясь на значения ключевых показателей.

Для выполнения поставленной задачи в исследовании содержится структурное представление механизма финансового менеджмента, составной частью которого является оценочная подсистема. В соответствии с представлениями автора эффективность следует оценивать по двум составляющим – экономической и социальной, для каждой из которых предложены показатели. Кроме того, представлен алгоритм реализации процесса оценки эффективности финансового менеджмента хозяйствующими субъектами, сформирована матрица эффективности результатов деятельности,

характеризующая уровни ранжирования успешности финансового менеджмента;

- во – вторых, учитывая характер происходящих институциональных преобразований в российской экономической и политической среде необходимо формирование принципиально новой идеологии, в соответствии с которой финансовый менеджмент следует рассматривать не столько в общепринятом контексте управления финансами, а как инструмент реализации стратегии устойчивого развития организации. В исследовании подробно рассмотрена эволюция концепции устойчивого развития, определены ключевые положения национальных стратегий устойчивого развития. Детальный анализ позволил в рамках исследования сформулировать определение стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта отрасли растениеводства, представляющую собой алгоритм действий управленцев, согласованных с собственниками бизнеса, последовательная реализация которых направлена на повышение его результативности и эффективности, что полностью синхронизировано с проведением природоохранной политики, целью которой является бережное отношение к наследию, передаваемому будущим поколениям. В диссертации содержится структурное представление алгоритма реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующими субъектами отрасли растениеводства;

- в – третьих, бизнес-процессы финансового менеджмента нуждаются в управлении. Процессный подход в управлении, основное назначение которого заключается в создании горизонтальных связей между подразделениями хозяйствующего субъекта, в последние годы набирает обороты, приобретая новых сторонников. Гармонизация опорных точек треугольника «результативность, эффективность, качество» возможно исключительно посредством управления бизнес-процессами. В исследовании содержится структурное представление бизнес – процесса, приведен пример бизнес-процесса конкретной услуги, а также иллюстрация бизнес – процессов финансового менеджмента хозяйствующих субъектов. На «входе» определены потребности основных внутренних стейкхолдеров – собственников бизнеса и

выстроенные в соответствии с ними цели организации. Непосредственно бизнес – процессы представлены последовательно реализуемыми этапами. На «выходе» оценивается эффективность финансового менеджмента по ключевым показателям, определенных субъектом бизнеса исходя из специфики своей деятельности согласно методике, принимаемой для расчета интегрального показателя, позволяющего комплексно оценить результаты финансовой деятельности;

- в – четвертых, эффективность деятельности хозяйствующих субъектов нуждается в повышении, в том числе за счет привлечения дополнительных финансовых средств. В диссертации представлены расчеты эффективности при получении грантовой поддержки субъектами агробизнеса. Иллюстрация механизма государственной поддержки хозяйствующих субъектов АПК позволяет наглядно увидеть его инструментарий и возможности использования в практической деятельности. Для усиления прозрачности расходования бюджетных средств в исследовании предложено и обосновано использование дополнительного показателя - «эффективность использования гранта». Приведены примеры расчета данного показателя для претендентов на получение гранта «Агростартап»;

- в – пятых, обоснована необходимость проведения маржинального анализа в системе финансового менеджмента, трудоемкость которого останавливает многие субъекты бизнеса от его реализации в практической деятельности. В исследовании представлены результаты расчета маржинального дохода (на одну услугу, на один рубль продаж) от предоставления услуги по формирующей и омолаживающей обрезке фруктовых деревьев, винограда, который далее задействован в определении наименьшей разрешенной величины дохода в месяц и наименьшем разрешенном количестве услуг в месяц, обеспечивающих безубыточность. Данные показатели включены в состав базовых, задействованных в оценке эффективности. Автором разработана и предложена шкала оценок в зависимости от степени достижения установленного планового значения, позволяющая провести балльную оценку, результаты

которой активируют сегменты матрицы эффективности для дифференциации успешности реализуемого финансового менеджмента.

Вектор дальнейших исследований по выбранной тематике может быть направлен на развитие инструментария механизма финансового менеджмента не только в части оценочной, но и обеспечивающей подсистем, что позволит усилить взаимосвязь между структурными элементами и положительно отразиться на эффективности управления финансами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Официальные и нормативные материалы

1. «ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1574-ст) // Справочно правовая система «Консультант плюс».
2. «ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Группа Т59. Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента качества. Требования» // Справочно правовая система «Консультант плюс».
3. О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов: Федеральный закон № 390-ФЗ от 06.12.2021 // Справочно правовая система «Консультант Плюс».
4. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ № 20 от 21.01.2020 // Справочно правовая система «КонсультантПлюс».
5. Указ Президента РФ от 26.10.2023 № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации» // Справочно правовая система «КонсультантПлюс».
6. Приказ Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края от 18 апреля 2024г. № 165 «Об утверждении порядка предоставления грантов крестьянским (фермерским) хозяйствам и индивидуальным предпринимателям на реализацию «Агростартап» // Справочно правовая система «КонсультантПлюс».
7. «Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в растениеводстве» (утв. Минсельхозом РФ 22.10.2008) // Справочно правовая система «КонсультантПлюс».
8. «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. От 26.07.2022) // Справочно – правовая система «Консультант плюс».

## Специальная литература

9. Аганбегян, А.Г. Устойчивый рост сельского хозяйства и его финансовое обеспечение /А.Г. Агабекян // Деньги и кредит. – 2017. – № 7. – С. 3–9.
10. Акулич, О.О. Системы управления эффективностью организации / О.О. Акулич // Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. 2019. № 6. С. 20 – 26. [Электронный ресурс]. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/83745> (дата обращения: 24.06.2024г.).
11. Акулов, В. Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В. Б. Акулов. – 7-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2024. – 264 с.
12. Антикризисное управление: учебное пособие: для студентов специальности 080503 – Антикризисное управление / М. М. Мусин, С. П. Иванова, А. Л. Баранников, О. И. Кулыгина; Под редакцией М.М. Мусина, С.П. Ивановой, А.Л. Баранникова. – 2-е издание. – Москва: Российский государственный торгово-экономический университет, 2012. – 264 с. – ISBN 978-5-87827-490-6. – EDN WQPLYL.
13. Артемова, Е.И. Развитие сельского хозяйства краснодарского края в условиях импортозамещения / Е.И. Артемова, А.А. Дементьева // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. - № 7 (1). – С. 16-20.
14. Архипов, А. П. Финансовый менеджмент страховых организаций: учебник для вузов / А. П. Архипов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с.
15. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 484 с.
16. Балаханова, Д. К. Проблемы перехода России на инновационный путь развития / Д. К. Балаханова, С. П. Иванова, А. Л. Баранников // Устойчивое развитие российской экономики, Москва, 16-18 января 2017 года. – Москва: Аргатак-Медиа, 2017. – С. 10-15. – EDN YFSFEN.

17. Баранников, А. Л. Антикризисное управление: учебное пособие / А. Л. Баранников, С. П. Иванова, В. М. Юров, А. Л. Баранников, С. П. Иванова, В. М. Юров; Ленинградский гос. Ун-т им. А. С. Пушкина, Московский фил. - Москва: Московский фил. ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2010. – 347 с. – ISBN 978-5-209-03863-4. – EDN QUTTNH.
18. Барбашова, М.А. Состояние растениеводства и садоводства Краснодарского края / М.А. Барбашова, И.А. Лунев, В.В. Ларионов // Состояние и перспективы развития продовольственной системы России (на примере овощеводства и садоводства). - 2022. - С. 319-332.
19. Бланк И.А. Финансовый менеджмент/ И.А. Бланк. – Киев.: Ника-Центр Эльга, 2007. – 454 с.
20. Большая советская энциклопедия: в 30т. М., 1969–1978. [Электронный ресурс]. URL:<http://slovari.yandex.ru/dict/bse/article/00047/72800.htm?text=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC&stpar3=1.1/> (дата обращения: 18.07.2024г.).
21. Большой энциклопедический словарь. [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/196842> (дата обращения: 10.04.2024г.).
22. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс / Ю. Бригхем, Л.М. Гапенски: ИНФРА-М, 2001. – 669 с.
23. Бородин, А. И. Финансовый менеджмент: методы и модели: учебное пособие / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, Н. Н. Наточеева. – Москва: Дашков и К, 2022. – 303 с.
24. Бригхэм, Ю. Ф. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. 7-е изд. / Ф. Ю. Бригхем, А. Джоел. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 592 с. – ISBN 978-5-496-02423-5. [Электронный ресурс]. URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/350575/reading> (дата обращения: 19.09.2023). – Текст: электронный (дата обращения: 12.06.2024г.).
25. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Д. М. Вахович. – М. СПб: Вильямс, 2008. – 1225 с.

26. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент: учебник / М. В. Воронина. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2023. – 384 с.
27. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебно-практическое пособие для вузов / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 325 с.
28. Герасименко, А. Финансовый менеджмент для практиков: Полный курс МВА по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира / А. Герасименко. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 1011 с.
29. Грудкина, Т. И. Повышение эффективности производства продукции растениеводства и формирование конкурентных преимуществ субъектами агробизнеса / Т.И. Грудкина, Т.С. Хомайко, А.О. Лелякин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 6 (июнь). – С. 16–20. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2014/14140.htm> (дата обращения: 12.06.2024г.).
30. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Современное написание с иллюстрациями / В.И. Даль. - АСТ, 2023 г. – 560 с. ISBN: 978-5-17-152483-8.
31. Доклад о состоянии и использовании земель сельскохозяйственного назначения Российской Федерации в 2020 году. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2022. – 384 с.
32. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. 276 с.
33. Друкер, П. Ф. Менеджмент: Пер. с англ. / П.Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с.: ил. — Парал. Тит. Англ. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.).
34. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.
35. Жид, Ш. История экономических учений: Пер. с англ. / Ш., Жид, Ш. Рист. – Москва: Экономика, 1995. 542с.

36. Закиров, Р.А., Бердников В.С., Савельева И.Е., Грубый В.А. Сравнительный анализ моделей стратегического управления организацией и критерии оценки эффективности развития / Р.А. Закиров, В.С. Бердников, И.Е. Савельева, В.А. Грубый // Успехи современной науки и образования. 2016. Т. 3. № 5. – С. 31 – 34.

37. Зюбина, Е.В. Оценка эффективности управления коммерческой организацией: методический аспект / Е.В. Зюбина, И.В. Баранова, М.А. Власенко // Сибирская финансовая школа. 2017. № 1. С. 96 – 106. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.journal.safbd.ru/ru/issues/2017-no1-120-yanvar-fevral\\_article\\_96-106](https://www.journal.safbd.ru/ru/issues/2017-no1-120-yanvar-fevral_article_96-106).

38. Иванова, С. П. Изменения в цифровой экономике и её влияние на общество / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Экономика. Социология. Право. – 2023. - № 1(29). – С. 14-23. [Электронный ресурс]. DOI<https://doi.org/10.22281/2542-1697-2023-02-01-14-23>. – EDN ХКИМВ.

39. Инвестиции в основной капитал в Краснодарском крае (за январь–декабрь 2021 года). [Электронный ресурс]. URL: [https://krsdstat.gks.ru/storage/mediabank/Inf\\_Invest\\_KK\\_2021\\_600411.pdf](https://krsdstat.gks.ru/storage/mediabank/Inf_Invest_KK_2021_600411.pdf).

40. Калустов, А.А. Основные тенденции развития отрасли растениеводства в регионе (на примере Краснодарского края) / А.А. Калустов // «Финансовые рынки и банки». – 2022. - № 11. – С. 144 – 150.

41. Калустов, А.А. Развитие инструментария государственной поддержки отраслей АПК для повышения эффективности их функционирования / А.А. Калустов // Естественно – гуманитарные исследования. – 2022. - № 44 (6). – С. 113 – 117.

42. Калустов, А.А. Оценка экономической эффективности предоставления услуг в области растениеводства / А.А. Калустов // Вестник академии знаний, № 54 (1). 2023 г. – С. 131 – 139.

43. Калустов, А.А. Механизм финансового менеджмента в условиях перманентных институциональных преобразований / А.А. Калустов // Финансовая экономика. – 2024г. - № 6 (часть 2). – С. 144 – 148.

44. Калустов, А.А. Финансовый менеджмент: оценка эффективности в организации / А.А. Калустов, М.М. Фридрих // Финансовый бизнес. – 2024. - № 7. – С. 83 – 86.
45. Калустов, А.А. Процессный подход в системе оценки эффективности финансового менеджмента субъектов бизнеса / А.А. Калустов, М.М. Фридрих // Финансовая экономика. – 2024. - № 9. – С. 44 – 46.
46. Калустов, А.А. Реализация стратегии устойчивого развития отрасли растениеводства / А.А. Калустов // Материалы сборника международной научно-практической конференции «Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире» 24-27 января 2023 г. – С. 324 – 329.
47. Kalustov A.A. BUSINESS PROCESSES OF PROVIDING SERVICES IN THE FIELD OF CROP PRODUCTION // II International Scientific and Practical Conference «Innovative scientific research», January 26 – 27, 2023, Toronto. Canada. Pp.24-29. URL:<https://conference-w.com/wp-content/uploads/2023/01/Can.T-2627012023.pdf>.
48. Калустов, А.А. Налогообложение как инструмент государственной поддержки сельскохозяйственных производителей // А.А. Калустов, М.М. Фридрих // Проблемы научно-практической деятельности. Поиск и выбор перспективных решений: сборник статей международной научной конференции (Вологда, Март 2023). – СПб.:МИПИ им.Ломоносова. – Вологда, 2023. – С. 40 – 43.
49. Калустов, А.А. Генезис финансового менеджмента на различных этапах институциональных преобразований экономики / А.А. Калустов, М.М. Фридрих // Материалы сборника XLI Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки и образования» 5 сентября 2024 г. – Пенза, 2024. – С. 60 – 62.
50. Калустов, А.А. Развитие финансового менеджмента в России / А.А. Калустов, М.М. Фридрих // Материалы сборника XLI Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки и образования» 5 сентября 2024 г. – Пенза, 2024. – С. 63 – 65.

51. Калустов, А.А. Прибыль как базовая категория финансового менеджмента / А.А. Калустов // Материалы сборника Международной научно-практической конференции «Научная дискуссия: актуальные вопросы теории и практики» 10 сентября 2024 г. – Пенза, 2024. – С.16 – 19.

52. Калустов, А.А. Классификация расходов хозяйствующего субъекта для целей финансового менеджмента / А.А. Калустов, М.М. Фридрих // Материалы сборника Международной научно-практической конференции «Научная дискуссия: актуальные вопросы теории и практики» 10 сентября 2024 г. – Пенза, 2024. – С. 20 – 22.

53. Калустов, А.А. Отраслевые особенности финансового менеджмента / А.А. Калустов // Материалы LXIII Международной научно-практической конференции «Advances in Science and Technology» 15 сентября 2024г. – Москва, 2024. – С.122 – 123.

54. Калустов, А.А. Маржинальный анализ в системе финансового менеджмента / А.А. Калустов // Материалы LXIII Международной научно-практической конференции «Advances in Science and Technology» 15 сентября 2024г. – Москва, 2024. – С. 124 – 125. (0,25 п.л.).

55. Каплан, Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д.М. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.

56. Карасева, И.М. Финансовый менеджмент / И.М. Карасева, М.А. Ревякина. - М.: Омега-Л, 2006. 335 с.

57. Карпович, О. Г. Финансовый менеджмент: учебник / О. Г. Карпович, А. Е. Суглобов, Б. Т. Жарылгасова. – 2-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К, 2023. – 396 с.

58. Кобелева, Е. А. Анализ приоритетных направлений государственной поддержки по развитию агропромышленного комплекса в Краснодарском крае // Е.А. Кобелева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 28. – С. 26–30. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://e-koncept.ru/2014/14828.htm>.

59. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент / В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2011. – 504 с.
60. Копейчиков, В.В. Механизм советского государства / В.В. Копейчиков / М.: Наука, 1968. – С.286.
61. Космин, В.В. Основы научных исследований (общий курс) [Текст]: учебное пособие / В. В. Космин. – 3-е изд., перераб. И доп. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 225 с.: ил.; 22 см. – (Высшее образование – Магистратура); ISBN 978-5-369-01464-6 (РИОР).
62. Котелкин, С. В. Международный финансовый менеджмент : учебное пособие / С. В. Котёлкин. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. – 608 с.
63. Краснодарскому краю — 85 лет: Статистический сборник / Краснодарстат – Краснодар, 2022. – 58 с.
64. Кудина, М. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.В. Кудина. – 2-е изд. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 256 с.
65. Кульман А. Экономические механизмы / пер. с фр. Е.П. Островской; под общ. Ред. Н.И. Хрустальной. – М., 1993. – 189 с. (сер.: деловая Франция).
66. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб., 2004. 395 с.
67. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 990 с.
68. Лисицына, Е. В. Финансовый менеджмент: учебник / Е. В. Лисицына, Т. В. Ващенко, М. В. Забродина; под науч. Ред. Д-ра экон. наук К. В. Екимовой. – 2-е изд., испр. И доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 185 с.
69. Лукасевич, И. Я. Финансовая политика: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 208 с.

70. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 680 с.

71. Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона / в современной орфографии. Петербург: Издательское общество «Ф.А. Брокгауз — И.А. Ефрон» [Электронный ресурс]. URL:<http://slovari.yandex.ru/dict/brokminor/article/27/27853.html?text=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC&stpar3=1.8> (дата обращения: 14.05.2024г.).

72. Максимцев, И.А. Сравнительный менеджмент / И.А. Максимцев, С.А. Пивоваров – СПб: Питер, 2008. 480 с.

73. Маккаева, Р.С.-А. Роль экономического анализа в эффективности управления организацией / Р.С.-А. Маккаева, М.А. Эзербиева // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 2. – С. 15 – 22. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.34755/IROK.2021.28.57.002> (дата обращения: 14.05.2024г.).

74. Мануйленко, В. В. Управление прибылью в системе финансового менеджмента корпораций: профессиональные, практические, научно-исследовательские аспекты: учебное пособие / В. В. Мануйленко, Т. А. Садовская; под науч. Ред. Д-ра экон. наук В.В. Мануйленко. – 2-е изд., с изм. – Москва: Финансы и Статистика, 2021. – 312 с.

75. Миллер, М. Сколько стоит фирма / М. Миллер, Ф. Модильяни. – М.: Дело, 1999. 348 с.

76. Мостеллер, Ф. Анализ данных и регрессия / Ф. Мостеллер, Дж. Тьюки. –М.: Финансы и статистика, 1982. – 239 с.

77. Морозко, Н. И. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: учебник / Н. И. Морозко, Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 348 с.

78. Морошкин, В. А. Практикум по финансовому менеджменту: технология финансовых расчетов с процентами: практическое пособие / В.А.

Морошкин, А.С. Сметанкин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 131 с.

79. Мясоедов, А. И. Многоуровневая система оценки финансового состояния организаций / А. И. Мясоедов, М. В. Радостева // Крымский научный вестник. – 2019. - № 4(25). – С. 64-76. – EDN RWVFUI.

80. Мясоедов, А. И. Неформальная экономика: статистический анализ в Европейских странах / А. И. Мясоедов, С. П. Иванова // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47, № 1. – С. 23-30. – DOI<https://doi.org/10.18413/2687-0932-2020-47-1-23-30>. – EDN VBRMPX.

81. Мясоедов, А. И. Перспективы развития российской экономики в современных условиях. Вопросы модернизации / А. И. Мясоедов // На пути к гражданскому обществу. – 2023. - № 3(51). – С. 82-90. – EDN PHZIPL.

82. Мясоедов, А. И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А. И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2020. – Т. 6, № 2. – С. 65-77. – DOI<https://doi.org/10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-6>. – EDN YBEXVC.

83. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003. 205 с.

84. Невежин, В.П. Сборник задач по курсу «Экономико-математическое моделирование» / В.П. Невежин, С.И. Кружилов – М.: ОАО «Изд. Дом «Городец», 2005.

85. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. — 2-е изд., перераб. И доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16612-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/bcode/531438> (дата обращения: 12.08.2024).

86. Новоселова, С. А. Эффективность использования средств государственной поддержки в сельскохозяйственных организациях // С.А. Новоселова, Р.А. Ефремов // Научно-методический электронный журнал

«Концепт». – 2015. – № S5. – С. 41–45. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2015/75090.htm> (дата обращения: 08.04.2024г.).

87. Омаров, А.М. Социальное управление. Некоторые вопросы теории и практики / А.М. Омаров – М.: Мысль, 1980. – 272 с.

88. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / Л. Н. Коршунова, Н. А. Проданова, Е. И. Зацаринная [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 228 с.

89. Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент / С.Э.Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб: Питер, 2005. – 656 с.

90. Пименов, Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пименов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 353 с.

91. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 259 с.

92. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент / Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 527 с.

93. Понькина, Е. В. Практико-ориентированное DEA-моделирование эффективности производства зерна / Е. В. Понькина, Д. В. Курочкин // Вест. Алт. Гос. Аграр. Ун-та. – 2013. - № 9. – С. 133-139.

94. Правдин, Д.И. Проблемы управления экономическими и социальными процессами при социализме / Д.И. Правдин. – М.: Мысль, 1979. – 107 с.

95. Радостева, М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI<https://doi.org/10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272>. – EDN USCRQQ.

96. Радостева, М. В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М. В. Радостева //

Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. - № 3-1(29). – С. 162-172.  
– EDN GZSVLC.

97. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцев. – 3-е изд., доп. М., 2000. [Электронный ресурс]. URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic/article/ses2/ses3531.htm?text=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC&encid=economic&strar3=1.7> (дата обращения: 12.01.2024г.).

98. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберга; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2023. — 260 с. — ISBN 978-5-7598-3000-9 (в обл.).

99. Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 360 с.

100. Сазонова, Д. Д. Аллокативная и техническая эффективности фермерских хозяйств / Д. Д. Сазонова, С. Н. Сазонов // Независимый экономический аналитический центр по проблемам деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств – Московский Общественный Научный Фонд. – М., 2010. – 160 с.

101. Сельское хозяйство в России. 2021: Стат.сб./Росстат — М., 2021. – 100 с.

102. Сеницкая, Н. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. Я. Сеницкая. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 176 с.

103. Скоулз, М. Налоги и стратегия бизнеса: монография / М. Скоулз. – М.: ИНФРА-М, 1991. 462 с.

104. Современный экономический словарь [Электронный ресурс]. URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic/article/ses2/ses5884.htm?text=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B%D0%BC&encid=economic&strar3=1.8> (дата обращения: 23.06.2024г.).

105. Стукалова, Г.Ю. Учетно-аналитическое обеспечение оценки эффективности деятельности бюджетных учреждений Министерства сельского хозяйства Российской Федерации / Г.Ю. Стукалова // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1. С. 98 – 104. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 23.06.2024г.).

106. Стукалова, Г.Ю. Финансовый контроль эффективности деятельности бюджетных учреждений: институциональный подход / Г.Ю. Стукалова // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. Вып. 5. С. 592 – 604. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.5.592> (дата обращения: 25.08.2024г.).

107. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991.

108. Теория организации: Учебное пособие для бакалавров / Л. Р. Котова, Д. К. Балаханова, А. В. Бутов, С. П. Иванова. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2017. – 337 с. – ISBN 978-5-7307-1240-9. – EDN UQYJMU.

109. Тихомиров, Ю.А. Управление делами общества (Субъекты и объекты управления в социалистическом обществе) / Ю.А. Тихомиров – М.: Мысль, 1984. 64 с.

110. Тогузова, И. З. Финансовый и налоговый менеджмент: учебник / И. З. Тогузова, М. Р. Тускаева. – Москва: Прометей, 2023. – 288 с.

111. Турчаева, И. Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И. Н. Турчаева, Я. Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 215 с.

112. Тюпаков, К. Э. Особенности эффективного формирования и воспроизводства технико-технологической базы растениеводства: монография / К. Э. Тюпаков. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 274 с.

113. Уразгалиев, В. Ш. Финансовая безопасность: учебник для вузов / В. Ш. Уразгалиев. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 228 с.
114. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1991.
115. Филатова, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.В. Филатова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 236 с.
116. Финансовый и банковский менеджмент: учебник / Я.Ю. Радюкова, О.Н. Чернышова, А.Ю. Федорова [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 421 с.
117. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю. А. Долгих, Т. В. Бакунова, Е. А. Трофимова, Е. С. Панфилова; под ред. Ю. А. Долгих; М-во науки и высшего образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2021. – 118 с.
118. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. – 5-е изд., перераб. И доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 358 с.
119. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.]; под редакцией А. З. Бобылевой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 795 с.
120. Фишер, И. Покупательная сила денег / И. Фишер. – М.: Дело, 2001. – 198 с.
121. Харченко, Д.С. Методы оценки и анализа эффективности управления / Д.С. Харченко // Научно-практические исследования. 2021. № 1-4 (36). – С. 70 – 72.
122. Черутова, М. И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М. И. Черутова. – 5-е изд., стер. – Москва: Флинта, 2021. – 102 с.
123. Шарп, У.Ф. Инвестиции / У.Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Д. В. Бэйли. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 1035 с.
124. Шевцова, О.Н. Комплексный экономический анализ как инструментальный механизм управления экономической эффективностью организации / О.Н. Шевцова / В сборнике: Научоемкие технологии и инновации.

Юбилейная Международная научно-практическая конференция, посвященная 60-летию БГТУ им. В.Г. Шухова (XXI научные чтения). Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2014. – С. 375 – 379.

125. Шиловская, Н. А. Финансовая математика: учебник и практикум для вузов / Н. А. Шиловская. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 214 с.

126. Шимко, П. Д. Международный финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Д. Шимко. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 493 с.

127. Шубаева, В. Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум для вузов / В. Г. Шубаева, П. Д. Шимко; под научной редакцией И. А. Максимцева. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 581 с.

#### Зарубежные издания

128. Eugene F. Brigham, Joel F. Houston. Fundamentals of Financial Management, Concise Edition (with Thomson ONE – Business School Edition). 2011. Gordon M. J. The Investment, Financing, and Valuation of the Corporation. Homewood, Ill.: Irwin, 1962.

129. Irving Fisher. The Theory of Interest, 1930.

130. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. — 1976. — С. USA.

131. John C. Hull. Chapter 15. The Black–Scholes–Merton model // Options, Futures, and Other Derivatives. — 10. — Pearson, 2017. — P. 319-351. — 868 p.

132. Lintner, John Virgil (1983). The Potential Role of Managed Commodity-financial Futures Accounts (and/or Funds) in Portfolios of Stocks and Bonds. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

133. Serebryakova, T.Yu., Kondrashov O.R., Fedorov L.P. et al. The Formation of Information About the Social Responsibility of Cooperatives for

Integrated Reporting. In: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenges: Proc. 35<sup>th</sup> Int. Business Information Management Association Conf. (IBIMA). Seville, Spain, International Business Information Management Association (IBIMA), 2020, pp. 13611 – 13617.

134. Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York, Harper & Brothers Publishers, 1911, 248 p.

#### Электронные ресурсы

135. [https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP\\_KK\\_2021\\_2022\\_press\(1\).pdf](https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_KK_2021_2022_press(1).pdf) (дата обращения: 09.08.2024г.).

136. [https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/POSEV\\_03.pdf](https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/POSEV_03.pdf) (дата обращения: 09.08.2024г.).

137. <https://www.agroinvestor.ru> (дата обращения: 09.08.2024г.).

138. <https://agroperm-ck.ru> (дата обращения: 25.08.2024г.).

139. <https://alt.ranepa.ru> (дата обращения: 10.06.2024г.).

140. <http://deming.ru/TeorUpr/14punkt.htm> (дата обращения 18.01.2022 г.).

141. <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2024г.).

142. <https://lektsii.com/2-62667.html> (дата обращения: 20.09.2023г.).

143. <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 21.09.2024г.).

144. <http://kremlin.ru/events/president/news/69396> (дата обращения: 09.08.2024г.).

145. <https://polymya-agro.by> (дата обращения: 09.08.2024г.).

146. <https://raex-rr.com> (дата обращения: 07.08.2024г.).

147. <https://roscongress.org> (дата обращения: 07.10.2022г.).

148. <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 13.06.2024г.).

149. [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (дата обращения: 09.08.2024г.).

150. <https://sberbankaktivno.ru> (дата обращения: 28.10.2022г.).

151. <https://specagro.ru> (дата обращения: 13.06.2024г.).

152. <https://www.temryuk.ru> (дата обращения: 24.07.2024г.).

153. [https://мойбизнес.рф /knowledge/otkryvaem-agrobiznes-5-neobychnykh-vidov](https://мойбизнес.рф/knowledge/otkryvaem-agrobiznes-5-neobychnykh-vidov) (дата обращения: 23.09.2024г.).

154. <https://поле.рф/journal/publication/3389> (дата обращения: 29.09.2024г.).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

Таблица 1 – Ключевые показатели деятельности организации, оказывающей услуги в области растениеводства, руб.

Показатели	Период					
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
<b>Выручка</b>						
Январь	134 500	156 700	122 300	167 200	200 340	178 560
Февраль	415 670	505 690	234 500	390 300	415 390	512 679
Март	560 340	610 980	309 780	450 290	450 700	589 340
Апрель	456 200	603 400	355 600	500 120	535 600	611 340
Май	209 890	310 890	101 700	389 450	300 230	456 200
Июнь	489 320	556 100	389 540	560 400	569 460	606 700
Июль	511 238	670 800	401 200	611 100	623 400	678 321
Август	340 900	450 210	289 400	360 300	456 800	430 900
Сентябрь	280 560	330 670	301 680	345 800	400 800	456 390
Октябрь	145 600	260 100	280 640	300 100	389 190	404 230
Ноябрь	167 599	207 300	230 600	302 340	401 500	423 900
Декабрь	210 600	217 560	180 900	234 600	300 670	304 500
<b>Итого</b>	<b>3 922 417</b>	<b>4 880 400</b>	<b>3 197 840</b>	<b>4 612 000</b>	<b>5 044 080</b>	<b>5 653 060</b>
<b>Себестоимость</b>						
Январь	87 425	104 989	74 603	103 664	122 207	90 600
Февраль	270 186	338 812	143 045	241 986	253 388	267 800
Март	364 221	409 357	188 966	279 180	274 927	301 450
Апрель	296 530	404 278	216 916	310 074	326 716	330 789
Май	136 429	208 296	62 037	241 459	183 140	267 230
Июнь	318 058	372 587	237 619	347 448	347 371	340 700
Июль	332 305	449 436	244 732	378 882	380 274	378 500
Август	187 495	234 109	153 382	223 386	255 808	250 987
Сентябрь	154 308	171 948	159 890	197 106	224 448	234 100
Октябрь	80 080	135 252	148 739	171 057	217 946	189 400
Ноябрь	92 179	107 796	122 218	172 334	224 840	205 600
Декабрь	115 830	113 131	95 877	133 722	168 375	145 689
<b>Итого</b>	<b>2 435 045</b>	<b>3 049 992</b>	<b>1 848 025</b>	<b>2 800 298</b>	<b>2 979 441</b>	<b>3 002 845</b>

Продолжение таблицы 1

<b>Прибыль</b>						
Январь	47 075	51 711	47 697	63 536	78 133	87 960
Февраль	145 485	166 878	91 455	148 314	162 002	244 879
Март	196 119	201 623	120 814	171 110	175 773	287 890
Апрель	159 670	199 122	138 684	190 046	208 884	280 551
Май	73 462	102 594	39 663	147 991	117 090	188 970
Июнь	171 262	183 513	151 921	212 952	222 089	266 000
Июль	178 933	221 364	156 468	232 218	243 126	299 821
Август	153 405	216 101	136 018	136 914	200 992	179 913
Сентябрь	126 252	158 722	141 790	148 694	176 352	222 290
Октябрь	65 520	124 848	131 901	129 043	171 244	214 830
Ноябрь	75 420	99 504	108 382	130 006	176 660	218 300
Декабрь	94 770	104 429	85 023	100 878	132 295	158 811
<b>Итого</b>	<b>1 487 372</b>	<b>1 830 408</b>	<b>1 349 815</b>	<b>1 811 702</b>	<b>2 064 639</b>	<b>2 650 215</b>

Таблица 1 – Классификация расходов для определения критического объема продаж, руб.

Период	Совокупные расходы	Условно – постоянные расходы	Переменные расходы
<b>2018г.</b>			
Январь	87 425	59 449	27 976
Февраль	270 186	186 700	83 486
Март	364 221	238 900	125 321
Апрель	296 530	201 640	94 890
Май	136 429	92 771	43 657
Июнь	318 058	216 279	101 779
Июль	332 305	234 500	97 805
Август	187 495	127 497	59 998
Сентябрь	154 308	99 800	54 508
Октябрь	80 080	52 300	27 780
Ноябрь	92 179	62 682	29 497
Декабрь	115 830	78 764	37 066
<b>Итого за 2018г.</b>	<b>2 435 045</b>	<b>1 651 283</b>	<b>783 762</b>
<b>В среднем за месяц</b>	<b>202 920</b>	<b>137 607</b>	<b>65 313</b>
<b>2019г.</b>			
Январь	104 989	65 780	39 209
Февраль	338 812	213 600	125 212
Март	409 357	255 609	153 748
Апрель	404 278	254 695	149 583
Май	208 296	128 900	79 396
Июнь	372 587	289 741	82 846
Июль	449 436	283 145	166 291
Август	234 109	152 800	81 309
Сентябрь	171 948	111 820	60 128
Октябрь	135 252	87 540	47 712
Ноябрь	107 796	67 911	39 885
Декабрь	113 131	72 560	40 571
<b>Итого за 2019г.</b>	<b>3 049 992</b>	<b>1 984 101</b>	<b>1 065 891</b>

Продолжение таблицы 1

<b>В среднем за месяц</b>	<b>254 166</b>	<b>165 342</b>	<b>88 824</b>
<b>2020г.</b>			
Январь	74 603	45 800	28 803
Февраль	143 045	91 549	51 496
Март	188 966	122 852	66 114
Апрель	216 916	139 700	77 216
Май	62 037	38 920	23 117
Июнь	237 619	151 478	86 141
Июль	244 732	155 400	89 332
Август	153 382	99 400	53 982
Сентябрь	159 890	101 478	58 412
Октябрь	148 739	97 851	50 888
Ноябрь	122 218	79 841	42 377
Декабрь	95 877	61 361	34 516
<b>Итого за 2020г.</b>	<b>1 848 025</b>	<b>1 185 630</b>	<b>662 395</b>
<b>В среднем за месяц</b>	<b>154 002</b>	<b>98 803</b>	<b>55 200</b>
<b>2021г.</b>			
Январь	103 664	71 500	32 164
Февраль	241 986	165 400	76 586
Март	279 180	189 842	89 338
Апрель	310 074	211 450	98 624
Май	241 459	165 200	76 259
Июнь	347 448	237 841	109 607
Июль	378 882	257 640	121 242
Август	223 386	152 891	70 495
Сентябрь	197 106	135 900	61 206
Октябрь	171 057	117 456	53 601
Ноябрь	172 334	118 652	53 682
Декабрь	133 722	89 200	44 522
<b>Итого за 2021г.</b>	<b>2 800 298</b>	<b>1 912 972</b>	<b>887 326</b>
<b>В среднем за месяц</b>	<b>233 358</b>	<b>159 414</b>	<b>73 944</b>

Продолжение таблицы 1

<b>2022г.</b>			
Январь	122 207	71 453	50 754
Февраль	253 388	145 890	107 498
Март	274 927	164 500	110 427
Апрель	326 716	191 478	135 238
Май	183 140	106 221	76 919
Июнь	347 371	202 145	145 226
Июль	380 274	221 430	158 844
Август	255 808	149 630	106 178
Сентябрь	224 448	129 800	94 648
Октябрь	217 946	127 101	90 845
Ноябрь	224 840	132 500	92 340
Декабрь	168 375	98 520	69 855
<b>Итого за 2022г.</b>	<b>2 979 441</b>	<b>1 740 668</b>	<b>1 238 772</b>
<b>В среднем за месяц</b>	<b>248 287</b>	<b>145 056</b>	<b>103 231</b>
<b>2023г.</b>			
Январь	90 600	56 700	33 900
Февраль	267 800	155 600	112 200
Март	301 450	190 800	110 650
Апрель	330 789	215 612	115 177
Май	267 230	115 400	151 830
Июнь	340 700	210 902	129 798
Июль	378 500	239 478	139 022
Август	250 987	129 700	121 287
Сентябрь	234 100	114 587	119 513
Октябрь	189 400	18 978	170 422
Ноябрь	205 600	124 782	80 818
Декабрь	145 689	89 500	56 189
<b>Итого за 2023г.</b>	<b>3 002 845</b>	<b>1 662 039</b>	<b>1 340 806</b>
<b>В среднем за месяц</b>	<b>250 237</b>	<b>138 503</b>	<b>111 734</b>

Таблица 1 – Плановые значения ключевых показателей в 2021г.

Ключевые показатели	Сумма, руб.
Выручка	4 900 200
Себестоимость	2 000 900
Прибыль	2 899 300
Чистая прибыль	1 650 400
Условно – постоянные расходы	1 279 800
Переменные	721 100
Кол-во услуг	112
Маржинальный доход	4 179 100
Маржинальный доход на рубль продаж	0,85
Маржинальный доход на одну услугу	37 313,39
Минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность	125 052
Минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц	3
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	33,68
Производственные затраты, руб.	2 000 900
Доля производственных затрат в выручке, %	40,83
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	59,17

Таблица 1 – Плановые значения ключевых показателей в 2022г.

Ключевые показатели	Сумма, руб.
Выручка	5 230 900
Себестоимость	2 400 800
Прибыль	2 830 100
Чистая прибыль	1 780 234
Условно – постоянные расходы	1 272 424
Переменные расходы	1 128 376
Кол-во услуг	112
Маржинальный доход	4 102 524
Маржинальный доход на рубль продаж	1
Маржинальный доход на одну услугу	36 630
Минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность	135 200
Минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц	3
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	34,03
Производственные затраты, руб.	2 400 800
Доля производственных затрат в выручке, %	45,90
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	54,10

Таблица 1 – Плановые значения ключевых показателей в 2023г.

Ключевые показатели	Сумма, руб.
Выручка	5 910 560
Себестоимость	3 500 900
Прибыль	2 409 660
Чистая прибыль	2 005 700
Условно – постоянные расходы	2 560 000
Переменные расходы	940 900
Кол-во услуг	160
Маржинальный доход	4 969 660
Маржинальный доход на рубль продаж	0,84
Маржинальный доход на одну услугу	31 060
Минимально допустимый месячный объем выручки, гарантирующий безубыточность	253 723
Минимально допустимое количество реализуемых услуг в месяц	7
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	40,77
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	33,93
Производственные затраты, руб.	3500900
Доля производственных затрат в выручке, %	59,23

Таблица 1 - Сведения о группе компаний, в которую входит объект исследования

134 400 га	в Земельном банке
5 000 чел.	численность персонала
Более 3 000 ед.	современной техники
8 районов Краснодарского края	вовлечены в выращивание агрокультур и переработку
В состав группы компаний входят:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 растениеводческих бригад;</li> <li>- 9 молочно-товарных ферм;</li> <li>- 2 свиноводческих комплекса на 50 тыс. и 25 тыс. голов;</li> <li>- мясоперерабатывающий комбинат;</li> <li>- молочный завод;</li> <li>- завод по производству продукции из полипропилена;</li> <li>- переработка сахарной свеклы;</li> <li>- 3 элеватора;</li> <li>- 3 семейных завода;</li> <li>- многофункциональный сервисный центр по обслуживанию и ремонту сельскохозяйственной техники;</li> <li>- конный завод;</li> <li>- Центр контроля качества.</li> </ul>	

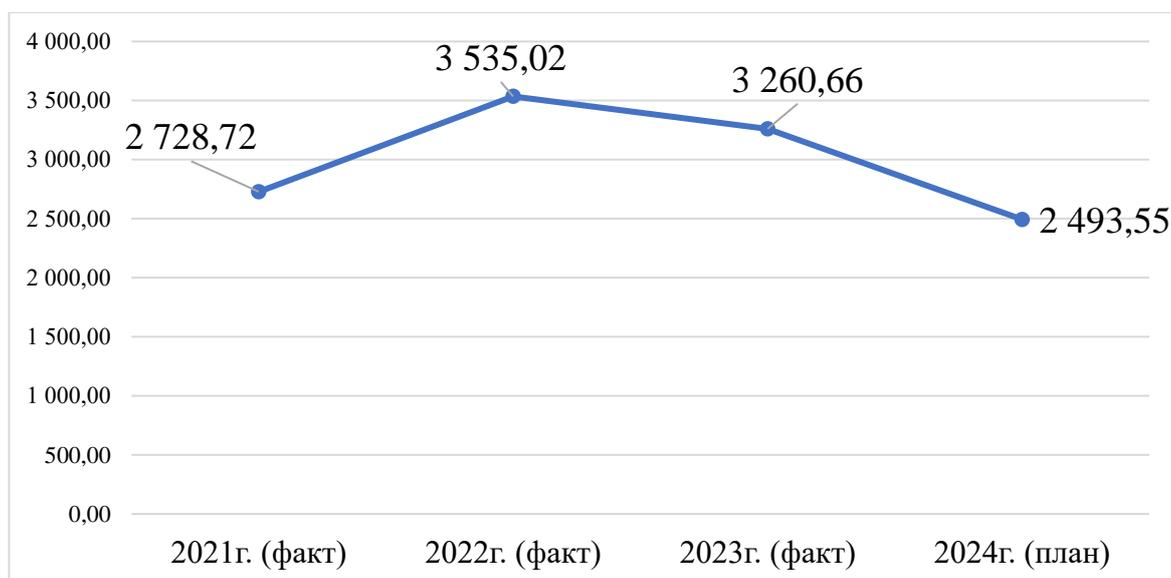


Рисунок 1 – Иллюстрация значений чистой прибыли организации (объекта исследования) за период 2021 – 2024гг., млн. руб.

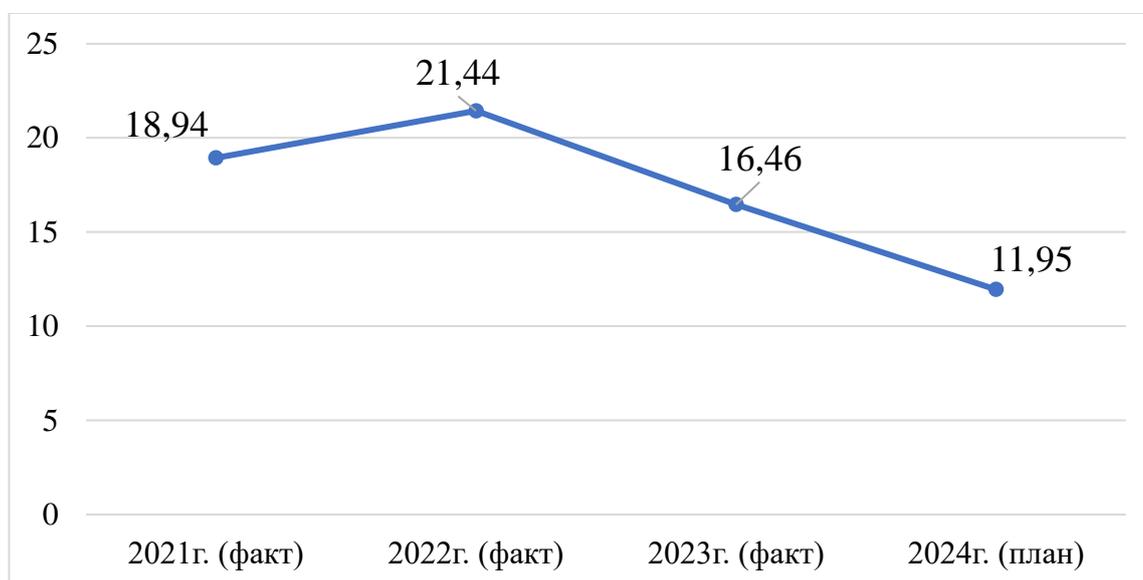


Рисунок 2 – Иллюстрация значений рентабельности организации (объекта исследования) за период 2021 – 2024гг., %

Таблица 1 – Фактические расходы организации (объекта исследования) на выращивание и реализацию сахарной свеклы, тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Заработная плата основная	31 567	47 306	47 421
Отчисления с заработной платы	10 005	13 820	12 779
Материальные расходы, в том числе	318 016	410 728	514 182
- семена	85 312	99 831	127 494
- удобрения минеральные	95 464	148 229	201 268
- средства защиты растений	89 760	110 064	125 947
- ГСМ	47 478	52 603	59 474
<i>Прямые расходы, всего</i>	<i>359 588</i>	<i>471 854</i>	<i>574 383</i>
Услуги сторонних организаций, в том числе	21 698	47 778	36 700
- автотранспортные работы	545	8 056	6 848
- механизация работ сторонними	15 634	31 918	24 342
- авиаработы	4 256	7 216	5 108
- прочие услуги промышленного характера	1 263	587	403
Услуги внутренних подразделений	102 993	135 447	201 614
Аренда земли	35 534	21 796	36 942
Налог на землю	3 032	-	-
Прочие расходы	26 861	28 562	43 107
Общепроизводственные расходы	93 739	121 564	189 887
<i>Косвенные расходы</i>	<i>283 857</i>	<i>355 147</i>	<i>508 250</i>
<i>Производственные расходы, всего</i>	<i>643 445</i>	<i>827 001</i>	<i>1 082 633</i>
Управленческие расходы	-	-	-
Совокупные расходы	643 445	827 001	1 082 633

Таблица 1 – Фактические расходы организации (объекта исследования) на выращивание и реализацию подсолнечника (товарного), тыс. руб.

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	5 072	9 968	5 373
Отчисления с заработной платы	1 622	3 034	1 660
Материальные расходы, в том числе	29 676	52 495	42 301
- семена	13 943	24 317	17 952
- удобрения минеральные	1 921	2 002	9 487
- средства защиты растений	4 359	12 262	4 485
- ГСМ	9 454	13 914	10 377
<i>Прямые расходы, всего</i>	36 370	65 497	49 334
Услуги сторонних организаций, в том числе	758	2 389	20
- автотранспортные работы	485	-	-
- механизация работ сторонними	-	-	-
- авиаработы	196	1 862	20
- прочие услуги промышленного характера	77	527	0
Услуги внутренних подразделений	19 447	39 697	25 642
Аренда земли	11 548	9 272	11 925
Налог на землю	1 113	-	1 195
Прочие расходы	1 142	2 569	5 402
Общепроизводственные расходы	11 740	23 367	22 350
<i>Косвенные расходы</i>	45 748	77 294	66 534
<i>Производственные расходы, всего</i>	82 118	142 791	115 868
Управленческие расходы	-	-	-
Совокупные расходы	82 118	142 791	115 868

Таблица 1 – Фактические расходы организации (объекта исследования) на выращивание и реализацию подсолнечника (кондитерского), тыс. руб.

Показатель	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	6 018	9 145	7 430
Отчисления с заработной платы	1 926	2 926	2 378
Материальные расходы, в том числе	32 961	44 155	36 852
- семена	15 478	18 895	16 023
- удобрения минеральные	2 014	3 890	2 568
- средства защиты растений	5 012	6 140	5 896
- ГСМ	10 457	15 230	12 365
<i>Прямые расходы, всего</i>	<i>40 905</i>	<i>56 226</i>	<i>46 660</i>
Услуги сторонних организаций, в том числе	811	3 040	1 338
- автотранспортные работы	512	412	-
- механизация работ сторонними	-	-	213
- авиаработы	214	2 015	1 080
- прочие услуги промышленного характера	85	613	45
Услуги внутренних подразделений	20 511	42 140	27 891
Аренда земли	12 568	12 457	13 540
Налог на землю	1 452	312	1 230
Прочие затраты	16 780	3 056	6 560
Общепроизводственные затраты	11 740	27 891	23 412
<i>Косвенные расходы</i>	<i>63 862</i>	<i>88 896</i>	<i>73 971</i>
<i>Производственные затраты, всего</i>	<i>104 767</i>	<i>145 122</i>	<i>120 631</i>
Управленческие расходы	-	-	-
Совокупные расходы	104 767	145 122	120 631

Таблица 1 – Фактические расходы организации (объекта исследования) на выращивание и реализацию ячменя (товарного), тыс. руб.

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	3 456	4 365	5 283
Отчисления с заработной платы	1 094	1 339	1 490
Материальные расходы, в том числе	24 125	28 999	45 135
- семена	3 099	4 046	4 883
- удобрения минеральные	12 671	14 215	27 584
- средства защиты растений	4 313	4 803	7 656
- ГСМ	4 042	5 935	5 012
<i>Прямые расходы, всего</i>	<i>28 675</i>	<i>34 704</i>	<i>51 907</i>
Услуги сторонних организаций, в том числе	2 237	1 395	2 111
- автотранспортные работы	1 009	-	-
- механизация работ сторонними	-	372	602
- авиаработы	604	868	1 509
- прочие услуги промышленного характера	625	156	0
Услуги внутренних подразделений	12 192	18 999	15 318
Аренда земли	6 612	353	3 273
Налог на землю	657	-	-
Прочие расходы	2 711	2 843	3 672
Общепроизводственные расходы	8 865	15 663	18 461
<i>Косвенные расходы</i>	<i>33 274</i>	<i>39 253</i>	<i>42 835</i>
<i>Производственные расходы, всего</i>	<i>61 949</i>	<i>73 957</i>	<i>94 742</i>
Управленческие расходы	-	-	-
Совокупные расходы	61 949	73 957	94 742

Таблица 1 – Фактические расходы организации (объекта исследования) на выращивание и реализацию кукурузы (товарной), тыс. руб.

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	4 534	8 762	8 352
Отчисления с заработной платы	1 434	2 653	2 157
Материальные расходы, в том числе	22 557	36 207	31 985
- семена	7 496	13 271	11 168
- удобрения минеральные	2 876	4 816	2 902
- средства защиты растений	3 465	5 876	5 560
- ГСМ	8 719	12 244	12 356
<i>Прямые расходы, всего</i>	<i>28 525</i>	<i>47 622</i>	<i>42 495</i>
Услуги сторонних организаций, в том числе	2 548	15	154
- автотранспортные работы	1 259	-	-
- механизация работ сторонними	-	-	148
- авиаработы	62	-	6
- прочие услуги промышленного характера	1 227	15	-
Услуги внутренних подразделений	18 029	32 633	37 173
Аренда земли	9 714	8 090	14 729
Налог на землю	1 095	-	-
Прочие расходы	4 589	-	7 640
Общепроизводственные расходы	12 006	19 386	29 881
<i>Косвенные расходы</i>	<i>47 981</i>	<i>60 124</i>	<i>89 577</i>
<i>Производственные расходы, всего</i>	<i>76 506</i>	<i>107 746</i>	<i>132 072</i>
Совокупные расходы	76 506	107 746	132 072

Таблица 1 – Фактические расходы организации (объекта исследования) на выращивание и реализацию пшеницы (товарной), тыс. руб.

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.
Заработная плата основная	46 650	64 740	65 165
Отчисления с заработной платы	14 784	19 843	19 073
Материальные расходы, в том числе	447 331	586 792	661 778
- семена	64 897	69 262	65 943
- удобрения минеральные	248 534	363 982	430 218
- средства защиты растений	76 976	87 782	98 540
- ГСМ	56 924	65 766	67 077
<i>Прямые расходы, всего</i>	<i>508 764</i>	<i>671 376</i>	<i>746 016</i>
Услуги сторонних организаций, в том числе	72 587	86 707	62 688
- автотранспортные работы	14 369	-	-
- механизация работ сторонними	33 106	68 163	44 741
- авиаработы	17 908	17 670	17 947
- прочие услуги промышленного характера	7 204	875	
Услуги внутренних подразделений	118 704	122 708	180 526
Аренда земли	91 678	58 951	80 908
Налог на землю	9 017	-	6 302
Прочие расходы	45 634	54 399	63 730
Общепроизводственные расходы	153 839	243 603	259 559
<i>Косвенные расходы</i>	<i>491 459</i>	<i>566 368</i>	<i>653 713</i>
<i>Производственные расходы, всего</i>	<i>1 000 223</i>	<i>1 237 744</i>	<i>1 399 729</i>
Управленческие расходы	-	-	-
<b>Совокупные расходы</b>	<b>1 000 223</b>	<b>1 237 744</b>	<b>1 399 729</b>

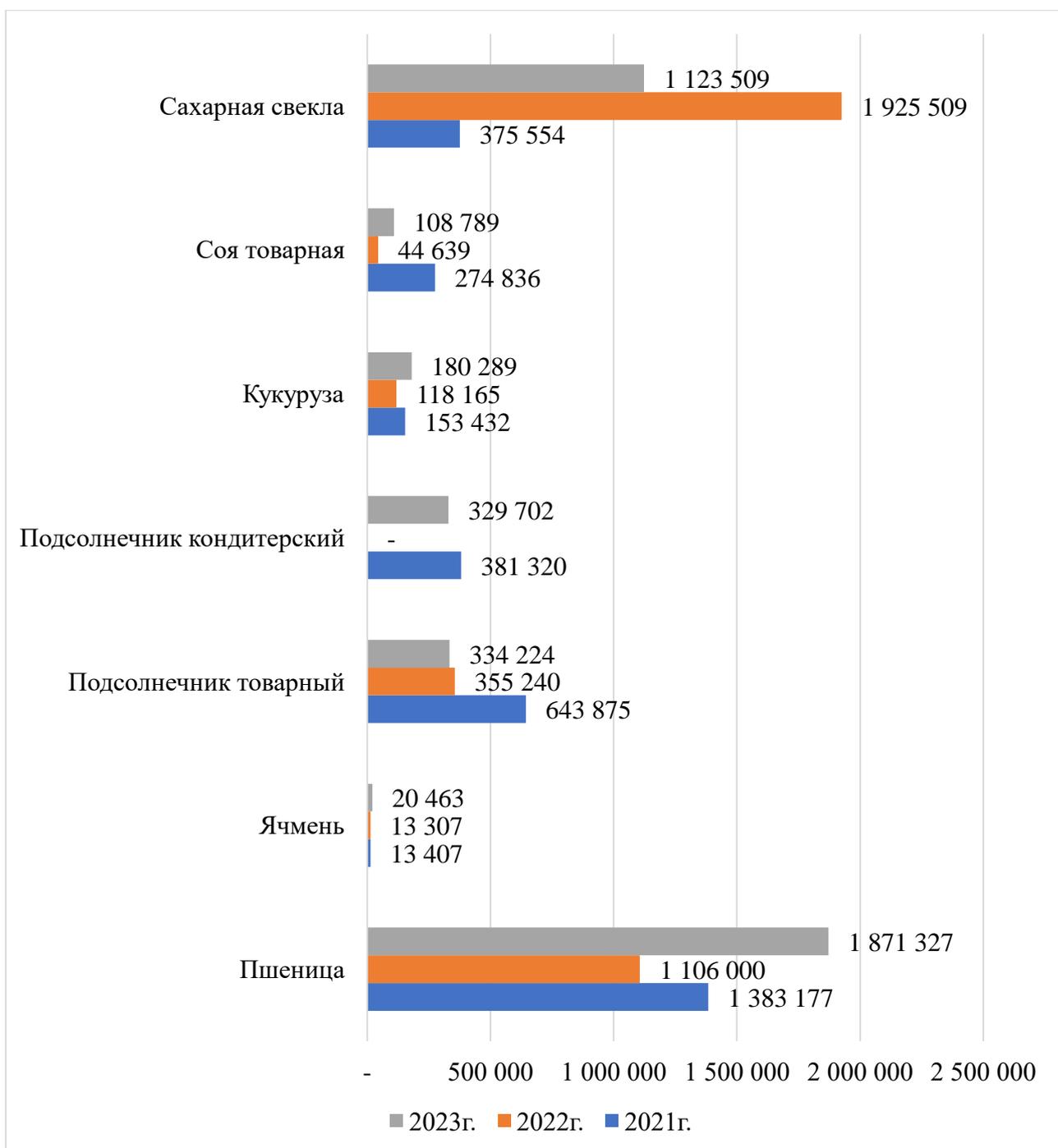


Рисунок 1 – Иллюстрация значений валовой прибыли организации (объекта исследования) в разрезе выращиваемых агрокультур, тыс. руб.