

Copyright © 2018 by Sochi State University



Published in the Russian Federation  
Sochi Journal of Economy  
Has been issued since 2007.  
ISSN: 2541-8114  
2018, 12(4): 366-372

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



## The Role of Financial Planning and Control in Crisis Management of Agricultural Enterprises

Alica O. Baklanova <sup>a, \*</sup>

<sup>a</sup> Perm state university, Russian Federation

### Abstract

The article deals with the problem of reducing the number of peasant farms, the growth of bankrupt in the agro-industrial complex of Russia. The factors that influence the unfavorable trend are noted: the economic crisis of 2015-2016, the dependence of this sphere on the climate and natural and geographical factors. The development of crisis management through the development and implementation of financial planning and control is proposed as a solution to the problem. The concept of control, its main tasks, forms of implementation are considered. The problems of interaction between territorial bodies and agricultural organizations due to the lack of state control are noted. Also considered anti-crisis financial planning, identified varieties: rational and formal, and justified the choice in favor of the first. The article provides a rationale for the use of these tools, as well as an example of analytical analysis of agriculture of the Kursk region. Research of the organizations in a section of types of economic activity for 01.01.2018 was made, the level of self-sufficiency of area by agricultural production is considered. The main problem is the sale of products outside the region. Based on the analysis, the proposals were formulated for increasing the efficiency of the agro-industrial complex of the Kursk region: production stimulation; technical modernization, etc. The study of these areas requires the implementation of smart financial planning and control.

**Keywords:** agro-industrial complex, agriculture, financial planning, control, crisis, food, crisis management, bankruptcy.

### 1. Введение

Экономический кризис 2015-2016 годов оказал существенное влияние на развитие отдельных отраслей производства, не исключением является и комплекс предприятий агропромышленного комплекса (АПК). Рассматриваемый вид деятельности составляет важный вклад в экономическую безопасность страны, способствуя обеспеченности регионов продуктами питания, соответствующими требованиям разнообразных потребностей человека в полноценной жизнедеятельности. Уровень развития производственных отношений основан на цифровизации управленческих и сельскохозяйственных процессов, влиянии региональных факторов. Особое значение имеют природно-климатические условия развития отраслевых предприятий.

### 2. Материалы и методы

Для определения проблемы, исследования и обоснования решений были использованы статистические открытые источники Министерства сельского хозяйства РФ, Федеральной службы государственной статистики, выпуски научных журналов, учебная литература.

\* Corresponding author

E-mail addresses: [aliska\\_94@list.ru](mailto:aliska_94@list.ru) (A.O. Baklanova)

### 3. Обсуждение

Если проанализировать статистические данные, то количество предприятий, в отношении которых открыто конкурсное производство, стремительно увеличивается. Так, в первом полугодии 2016 года количество решений о признании должника банкротом в части крестьянско-фермерских хозяйств составило 16 единиц, в 2 квартале – 20, в 2017 году за аналогичные периоды банкротами были признаны 13 юридических лиц в первом квартале и 26 – во втором [15].

Динамика снижения количества крестьянско-фермерских хозяйств продолжается в 2015-2017 годах. Актуальность разработки и принятия антикризисных мер в отношении этих организаций особенно велика, поскольку порой рациональная и эффективная антикризисная политика способствует восстановлению показателей финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия и позволяет предприятию сохранить свои позиции на рынке [1; 3; 6; 15].

Для минимизации риска возникновения кризисных явлений на предприятиях сферы АПК важную роль играет система контроля, которая должна способствовать адаптации субъекта бизнеса к внешней среде и достижению стратегических целей и задач. Механизм обратной связи способствует своевременной корректировке текущей деятельности для реализации запланированных нормативов. Научно обоснованная система аналитического обеспечения контроля на предприятиях АПК является основой повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Задачами контроля как функции управления объектом бизнеса и производством сельскохозяйственной продукции являются [7; 9]:

1. повышение предсказуемости результатов финансово-экономических решений;
2. соответствие текущего производственного процесса и его показателей запланированным антикризисным критериям;
3. своевременное выявление негативных тенденций в производстве, финансах, маркетинге;
4. адаптация к конкретным условиям деятельности современных цифровых технологий повышения эффективности производственного и управленческого циклов.

Важной задачей системы контроля является проектирование и реализация комплекса условий, способствующих оптимизацию производства и предотвращению кризисных явлений, в том числе эффективное распределение экономического и кадрового потенциала. Необходимым является развитие вертикально-горизонтального взаимодействия, которое заключается в получении точной и оперативной информации между лицами, принимающими решения, и сотрудниками, задействованными в решении производственных задач различного уровня сложности. Перспективным направлением является автоматизация и цифровизация учетно-аналитических процессов [5].

Эффективности функционирования системы финансового контроля в отрасли объективно препятствует ряд факторов: сложность мониторинга финансовых потоков на различных уровнях отраслевого и регионального управления; отсутствие прозрачности системы учета и наличие системных рисков, осложняющих достижение положительных финансово-экономических результатов деятельности; внедрение цифровизации и облачных сервисов затруднено вследствие нехватки технического обеспечения управленческих и производственных процессов во многих регионах страны.

Развитие финансовых институтов в отрасли сдерживается убыточностью и дотационностью многих не только малых, но и крупных предприятий агропромышленного комплекса. Регулирование на уровне региона осложняется неразвитостью кооперативных форм бизнеса и совместной деятельности, сетевые формы партнерства слабо интегрированы в силу препятствий нормативно-правового административного характера. Формирование услуг страхования отраслевых предприятий должно осуществляться при системной государственной поддержке, аналогичные шаги необходимо предпринимать в области компенсации убытка и стимулирования инновационного процесса [8].

Анализ отрасли рассмотрим на примере Курской области, являющейся регионом с интенсивным сельским хозяйством и потенциалом его развития [12]. Охарактеризуем отраслевую структуру предприятий ([Рисунок 1](#)).



**Рис. 1.** Количество организаций в разрезе видов экономической деятельности на 01.01.2018 г.

Из приведённой диаграммы видно, что количество организаций, занятых в сфере сельского хозяйства, относительно невелико (4,23 %). В то же время нагрузка на эти предприятия растёт с учётом актуальных требований экономики: импортозамещение, необходимость выходить на внешний рынок в качестве экспортёра продуктов. В Курской области производится 2,2% продукции сельского хозяйства России.

Чтобы проанализировать уровень эффективности деятельности предприятий агропромышленного комплекса Курской области, необходимо рассмотреть уровень самообеспеченности региона основной сельскохозяйственной продукцией (Таблица 1) [1]. Для этого в таблице приведены данные по нормам питания человека в год, а также фактические показатели потребления и производства, рассчитано соотношение этих фактических показателей.

**Таблица 1.** Уровень самообеспеченности основной сельскохозяйственной продукцией Курской области\*

Основные продукты питания	Рациональные нормы питания кг на человека в год	Фактическое потребление, кг на человека в год	Производство с/х продукции на душу населения, кг	Уровень соотношения фактического производства и потребления по нормам	Уровень соотношения фактического производства и фактического потребления
Картофель	97,5	132	844	865,64%	639,39%
Молоко и молочные продукты	330	228	291	88,18%	127,63%
Мясо и мясопродукты	72,5	81	130	178,80%	160,03%
Овощи и бахчевые	130	109	128	98,46%	117,43%
Сахар	26	50	341	1310,55%	681,49%
Фрукты и ягоды	95	54	40	42,11%	74,07%

Хлебные продукты	100	146	70	69,67%	47,72%
Яйца и яйцепродукты, шт.	260	230	160	61,54%	69,57%

\*составлено по данным [10-14]

Уровень соотношения фактического производства и фактического потребления менее ста процентов по следующим продуктам: фрукты и ягоды, хлеб, яйца и яйцепродукты, то есть необходимо наращивать их производство для покрытия внутренних потребностей региона.

При условии наличия профицита в производстве существенной проблемой для Курской области остаётся реализация продукции за её пределы. Увеличивающаяся нагрузка на эту промышленную сферу влечёт за собой усложнение реализации данного направления. Можно сказать, производство «не успевает» за вновь появляющимися потребностями экономики, в чём кроется основная проблема кризиса 2015-2016 гг.

Указанные проблемы необходимо решать комплексно, разработав программу оздоровления сектора, изучив отдельные случаи на конкретных предприятиях. Очевидно, что в первую очередь необходимо финансирование, и, как было предложено выше, введение финансовых институтов для поддержки агропромышленных предприятий. В процессе выведения отрасли на новый уровень необходим качественный контроль и регулирование каждого шага, подробная аналитика результатов произведённых изменений. Эффективный, даже жёсткий контроль в этой сфере не позволит нецелевого расходования средств и государственных субсидий, что является одной из основных проблем АПК, поможет региону преодолеть черту недостаточности продуктов для обеспечения собственных нужд и выйти на экспорт.

Также для выхода из кризиса существенную роль играет антикризисное финансовое планирование. Такое планирование представляет собой особую роль экономической деятельности хозяйствующего субъекта, направленную на улучшение финансового состояния и стабилизацию финансовых показателей.

Финансовое антикризисное планирование можно разделить на два основных типа – рациональное и формальное планирование. Рациональное планирование – это построение финансового плана для оздоровления предприятия посредством использования логических и обоснованных схем финансового анализа.

Формальное планирование финансовой деятельности в условиях кризиса отличается тем, что руководитель оценивает эффективность каждого из критериев риска кризиса и предлагает сосредоточиться на их устранении. То есть рациональное финансовое планирование в антикризисных условиях работы предприятия отличается тем, что оно имеет комплексный оздоровительный характер и направлено на дальнейшую стабилизацию работы и дел предприятия. Такое планирование более затратно и трудоёмко, но даёт наибольший эффект от его применения. Формальная система планирования позволяет лишь устранить очаги формирования кризиса [4].

Система принципов финансового антикризисного планирования включает в себя [2; 3; 11; 15]:

1. проведение оценки деловой и управленческой команды для выявления проблемных областей работы;
2. формирование финансовой стратегии компании;
3. формирование финансовых документов «Реструктуризация долга», «Расчет с кредиторами», «План финансирования проекта»;
4. контрольные мероприятия для реализации плана;
5. оценка альтернатив развития проекта;
6. экономическая оценка эффективности предлагаемых мер.

Системное финансовое планирование на предприятиях отрасли способно обеспечить устойчивые показатели роста и стратегического развития, предотвращения угрозы несостоятельности.

Так, рассмотрим ограничения, введённые на импорт для отечественных потребителей в отрасли сельского хозяйства: мясо, молоко и молочная продукция, рыба и морепродукты, овощи, фрукты и орехи. Подобный шаг был предпринят российскими властями в качестве ответа на санкции западных стран. Под запрет попали 3 % говядины, 20 % свинины, 8 %

птичьего мяса, 17 % рыбы, 18 % молока и молочной продукции, 5 % овощей и 17 % фруктов от общего объёма потребляемых россиянами продуктов [5]. Логичным шагом после подобных мер является стимулирование отечественного АПК, увеличение нагрузки на предприятия данной отрасли в целях обеспечения и удовлетворения потребностей населения; переход на самообеспечение.

#### 4. Результаты

Подобное развитие событий не может не сказаться на управлении предприятием. По результатам анализа сельхозпромышленности Курской области можно сделать вывод, что по нескольким статьям этот регион не справляется с собственными потребностями. Эти продукты также попадают в список введённого Россией эмбарго. Результатом является усиление нагрузки, потребность в развитии деятельности предприятий, возможно, создание новых предприятий. На всё это нужны не только средства, но и грамотный подход с точки зрения управления.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики по Курской области индекс производства продукции (показатель, который характеризует изменение объёма производства в сравниваемых периодах) сельского хозяйства январе-феврале 2018 года увеличился на 4,3 % (с 101,7 % до 106,0 %) по отношению к тому же периоду 2017 года, что подтверждает рост нагрузок агропромышленности.

Можно наметить следующие пути увеличения эффективности АПК Курской области: стимулирование производства путём формирования собственных финансовых ресурсов предприятий; техническая модернизация (обновление оборудования); увеличение объёмов производства по дефицитным продуктам; повышение доступности кредитных ресурсов.

Все эти позиции должны грамотно встроиться в общий антикризисный план по повышению рентабельности и эффективности АПК (в данном случае, Курской области), за исполнением которого будет проводиться постоянный контроль, анализ достигнутых результатов на всех этапах. Это касается как каждого отдельного предприятия, так и работы с отраслью региона в целом. Уместно применить рациональное финансовое планирование, поскольку цели импортозамещения, самообеспечения являются долгосрочными, должны поднять отечественное производство на принципиально новый уровень, и формальными мерами обойтись здесь невозможно.

#### 5. Заключение

Агропромышленный комплекс является важным структурным элементом экономической системы страны, обеспечивая потребность в качественных и безопасных продуктах питания, обладающих высокой потребительской ценностью. Наличие природно-климатических рисков и сложная социально-экономическая ситуация способствуют актуализации комплексных мер государственной поддержки. Важным направлением устойчивости отрасли является внедрение эффективности финансового контроля, выполняющего функции мониторинга, контроля и повышения эффективности производственных и управленческих процессов.

Приведённый пример состояния отрасли региона Курской области подтверждает наличие определённых проблем, связанных с неудовлетворительным управлением в условиях кризиса, но грамотное решение которых будет способствовать успешному развитию отрасли. Поэтапная реализация антикризисного управления и эффективный контроль способны справиться с текущими задачами и долгосрочными целями.

#### Литература

1. Бессонова Е.А., Мерещенко О.Ю. Перспективы развития АПК в условиях реализации политики импортозамещения // *Вестник НГИЭИ*. 2016. №9 (64). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-apk-v-usloviyah-realizatsii-politiki-importozamesheniya> (дата обращения: 27.03.2018).
2. Бондаренко Т.Г., Солтаханов А.У. Разработка рекомендаций по организации финансового планирования в коммерческих организациях // *Инновационная наука*. 2017. №2-1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-rekomendatsiy-po-organizatsii-finansovogo-planirovaniya-v-kommercheskih-organizatsiyah> (дата обращения: 02.04.2018).

3. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. Люберцы: Юрайт, 2016. 857 с.
4. Горлова В. Д. Суть планирования антикризисного управления в современной организации // *Молодой ученый*. 2016. №29. с. 383-401.
5. Кравченко А. А., Сергеева О. О. Влияние санкций на продовольственную безопасность России: вектор на импортозамещение // *Наука и мир*. 2015. № 8 (24). С. 80-83.
6. Жуковская С.Л., Оборин М.С. Основные подходы к анализу источников финансирования деятельности предприятия // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 6-5. С. 969-973.
7. Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Иванов Н.А. Обоснование стратегических ориентиров социально-экономического развития малых городов России // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. 2017. Т. 12. № 3. С. 437-452.
8. Омаров А.Г. Антикризисное управление в системе предприятий АПК // *Вестник АРГЭУ*. 2017. с. 117-119.
9. Шерешева М.Ю., Оборин М.С., Костанян А.А. Особенности оценки качества жизни населения малых городов // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2017. Т.9. № 2. С. 289-311.
10. Официальный веб-сайт Министерства сельского хозяйства РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://mcsx.ru/> (дата обращения: 26.03.2018).
11. Официальный веб-сайт Министерства промышленности и торговли РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 26.03.2018).
12. Официальный веб-сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 25.03.2018).
13. Банкротства в России: статистический бюллетень ЕФРСБ за 2 кв. 2017 года [Электронный ресурс]. URL: <http://bankrot.fedresurs.ru/help/ЕФРСБ%20Бюллетень%202%20кв.%202017.pdf> (дата обращения: 31.01.2018).
14. Обзор компании «Делойт» «Snapshot of the Russian agroindustry – 2017» [Электронный ресурс]. URL: <file:///C:/Users/asus/Downloads/snapshot-of-the-russian-2017-agroindustry-en.pdf> (дата обращения: 31.01.2018).
15. USDA Foreign Agricultural Service «Grain and Feed Annual» [электронный ресурс]. [Электронный ресурс]. URL: [https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual\\_Moscow\\_Russian%20Federation\\_4-23-2018.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual_Moscow_Russian%20Federation_4-23-2018.pdf) (дата обращения: 30.04.2018).

## References

1. Bessonova E.A., Mereshchenko O.Yu. Perspektivy razvitiya APK v usloviyakh realizatsii politiki importozameshcheniya // *Vestnik NGIEI*. 2016. №9 (64). [Elektronnyi resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-apk-v-usloviyah-realizatsii-politiki-importozameshcheniya> (data obrashcheniya: 27.03.2018).
2. Bondarenko T.G., Soltakhanov A.U. Razrabotka rekomendatsii po organizatsii finansovogo planirovaniya v kommercheskikh organizatsiyakh // *Innovatsionnaya nauka*. 2017. №2-1. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-rekomendatsiy-po-organizatsii-fiansovogo-planirovaniya-v-kommercheskih-organizatsiyah> (data obrashcheniya: 02.04.2018).
3. Goremykin, V.A. Planirovanie na predpriyatii: Uchebnik i praktikum / V.A. Goremykin. Lyubertsy: Yurait, 2016. 857 p.
4. Gorlova V.D. Sut' planirovaniya antikrizisnogo upravleniya v sovremennoi organizatsii // *Molodoi uchenyi*. 2016. №29. pp. 383-401.
5. Kravchenko A. A., Sergeeva O. O. Vliyanie sanktsii na prodovol'stvennyuyu bezopasnost' Rossii: vektor na importozameshchenie // *Nauka i mir*. 2015. № 8 (24). pp. 80-83.
6. Zhukovskaya S.L., Oborin M.S. Osnovnye podkhody k analizu istochnikov finansirovaniya deyatel'nosti predpriyatiya // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2016. № 6-5. pp. 969-973.
7. Oborin M.S., Sheresheva M.Yu., Ivanov N.A. Obosnovanie strategicheskikh orientirov sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya malykh gorodov Rossii // *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 2017. Т. 12. № 3. pp. 437-452.
8. Omarov A.G. Antikrizisnoe upravlenie v sisteme predpriyatii APK // *Vestnik ARGEU*. 2017. pp. 117-119.
9. Sheresheva M.Yu., Oborin M.S., Kostanyan A.A. Osobennosti otsenki kachestva zhizni naseleniya malykh gorodov // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2017. Т.9. № 2. pp. 289-311.

10. Ofitsial'nyi veb-sait Ministerstva sel'skogo khozyaistva RF [Elektronnyi resurs]. URL: <http://mcx.ru/> (data obrashcheniya: 26.03.2018).
11. Ofitsial'nyi veb-sait Ministerstva promyshlennosti i trgovli RF [Elektronnyi resurs]. URL: <http://minpromtorg.gov.ru/> (data obrashcheniya: 26.03.2018).
12. Ofitsial'nyi veb-sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki [Elektronnyi resurs]. URL: <http://www.gks.ru/> (data obrashcheniya: 25.03.2018).
13. Bankrotstva v Rossii: statisticheskii byulleten' EFRSB za 2 kv. 2017 goda [Elektronnyi resurs]. URL: <http://bankrot.fedresurs.ru/help/EFRSB%20Byulleten'%202%20 kv.%202017.pdf> (data obrashcheniya: 31.01.2018).
14. Obzor kompanii «Deloit» «Snapshot of the Russian agroindustry – 2017» [Elektronnyi resurs]. URL: <file:///C:/Users/asus/Downloads/snapshot-of-the-russian-2017-agroindustry-en.pdf> (data obrashcheniya: 31.01.2018).
15. USDA Foreign Agricultural Service «Grain and Feed Annual» [elektronnyi resurs]. [Elektronnyi resurs]. URL: [https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual\\_Moscow\\_Russian%20Federation\\_4-23-2018.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual_Moscow_Russian%20Federation_4-23-2018.pdf) (data obrashcheniya: 30.04.2018).

### **Роль системы финансового планирования и контроля в антикризисном управлении предприятием АПК**

Алиса Оскаровна Бакланова <sup>а, \*</sup>

<sup>а</sup> Пермский институт (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье рассмотрена проблема снижения количества крестьянско-фермерских хозяйств, роста банкротств в агропромышленном комплексе России. Отмечены факторы, оказывающие влияние на неблагоприятную тенденцию: экономический кризис 2015-2016 годов, зависимость данной сферы от климата и природно-географических факторов. В качестве решения проблемы предлагается разработка антикризисного управления через развитие и внедрение финансового планирования и контроля. Рассмотрено понятие контроля, его основных задач, формы внедрения. Отмечена проблематика взаимодействия между территориальными органами и сельскохозяйственными организациями ввиду недостаточности государственного контроля. Также рассмотрено антикризисное финансовое планирование, выделены разновидности: рациональное и формальное, и обоснован выбор в пользу первого. В статье дается обоснование использования данных инструментов, а также приводится пример аналитического разбора сельского хозяйства Курской области. Было произведено исследование организаций в разрезе видов экономической деятельности на 01.01.2018 г., рассмотрен уровень самообеспеченности области сельскохозяйственной продукцией. Основной проблемой является реализация продукции за пределами области. На основании анализа сформулированы предложения по росту эффективности АПК Курской области: стимулирование производства; техническая модернизация и др. Проработка этих направлений требует внедрения грамотного финансового планирования и контроля.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, сельское хозяйство, финансовое планирование, контроль, кризис, продовольствие, антикризисное управление, банкротство.

---

\* Корреспондирующий автор  
Адреса электронной почты: [aliska\\_94@list.ru](mailto:aliska_94@list.ru) (А.О. Бакланова)