



УДК 338.432:336  
ББК 65.321.43-93

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ В АГРОХОЛДИНГАХ

Кузьмина Эмма Вячеславовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов и банковской деятельности Волгоградского государственного университета  
emmakyza@mail.ru  
Проспект Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация

**Аннотация.** Автором обобщен опыт внедрения системы бюджетирования в агрохолдинге, показаны особенности управления денежными потоками в холдинговой структуре и систематизированы основные проблемы, возникающие на различных этапах управления. В работе предложены меры по совершенствованию управления финансовыми ресурсами в агрохолдингах в современных условиях.

**Ключевые слова:** бюджетирование, финансовое планирование, управление финансовыми ресурсами, денежные потоки, бюджет движения денежных средств, платежный календарь, финансирование агрохолдингов.

Сложность взаимоотношений и взаимосвязей внутри любых формирований холдингового типа предопределяет необходимость рациональной организации и консолидации денежных потоков с учетом как внутренних, так и внешних факторов на них влияющих. Особую остроту данная проблема приобретает для сельскохозяйственной деятельности в связи с тем, что ее решение осложняется необходимостью учета множества специфических особенностей, объективно присущих финансам сельскохозяйственных предприятий, среди которых можно выделить:

– сложность прогнозирования денежных потоков вследствие высокого уровня риска финансово-хозяйственной деятельности (урожайность, рыночные цены);

– высокая концентрация расходов и доходов по отдельным временным интервалам в рамках производственного цикла (сев, уборка, реализация);

– длительные временные разрывы между расходами и поступлениями денежных средств;

– низкая возможность прогнозирования мер государственной поддержки и объемов финансовой помощи государства (ежегодные изменения законодательных актов о видах и размерах субсидий);

– территориальная разобщенность предприятий группы, различные технологии на местах, различные принципы ведения учета;

– объединение организаций в большинстве случаев основано на их финансовой зависимости от инвесторов или управляющих компаний;

– недостаток квалифицированных специалистов на местах.

Если на предприятиях с более высокой интенсивностью оборота средств разрывы между оттоком и притоком денежных средств компенсируются путем наложения нескольких производственно-коммерческих циклов, то в сельском хозяйстве возможности такого сближения притоков и оттоков весьма ограничены и определяются естественно-биологическими условиями процессов растениеводства и жи-

вотноводства. Следовательно, недостаточное внимание к планированию и управлению денежными потоками в агрохолдингах значительно увеличивает риск снижения ликвидности и потери платежеспособности, а также ведет к необоснованному использованию дополнительных заемных средств.

Рациональная система управления денежными потоками необходима для выполнения как стратегических, так и текущих планов, сохранения платежеспособности и финансовой устойчивости, оптимального использования имеющихся активов и источников финансирования для дальнейшего роста, а также минимизации затрат на финансирование хозяйственной деятельности.

Управление денежными потоками можно представить как последовательность этапов, отраженных на рисунке.

Практика управления денежными потоками в агрохолдинге позволяет раскрыть особенности каждого этапа, выявить и систематизировать основные проблемы на различных этапах.

На этапе стратегического планирования формируется сводный бюджет агрохолдинга, включающий в себя: бюджет движения денежных средств (далее – БДДС), бюджет доходов и расходов (далее – БДР) и прогнозный баланс. Уже на этом этапе можно выявить потенциальные кассовые разрывы, оценить плановую эффективность и прогнозное состояние холдинговой структуры и в случае необходимости принять соответствующие меры. Для

агрохолдингов разработка и утверждение сводного бюджета достаточно трудоемкий процесс, который требует слаженной работы всех подразделений и организаций и обработки большого массива информации о предстоящих доходах и расходах. Возможный порядок разработки и утверждения сводного бюджета агрохолдинга представлен в таблице 1.

Внедрение бюджетирования в агрохолдинге позволяет решить следующие задачи:

- планирование деятельности группы взаимосвязанных предприятий;
- контроль и анализ деятельности отдельных подразделений и холдинга в целом;
- контроль затрат и управление ими, в том числе через установление лимитов использования ресурсов;
- контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью;
- устранение кассовых разрывов;
- повышение эффективности деятельности группы путем целевой ориентации и координации подразделений;
- выявление рисков и их минимизация;
- оптимизация политики кредитования;
- повышение гибкости и приспособляемости к изменениям.

Система бюджетирования должна быть полностью прозрачной и позволять четко видеть причинно-следственную связь между различными статьями. В связи со сложностью организационной структуры агрохолдинга и многопрофильностью деятельности на

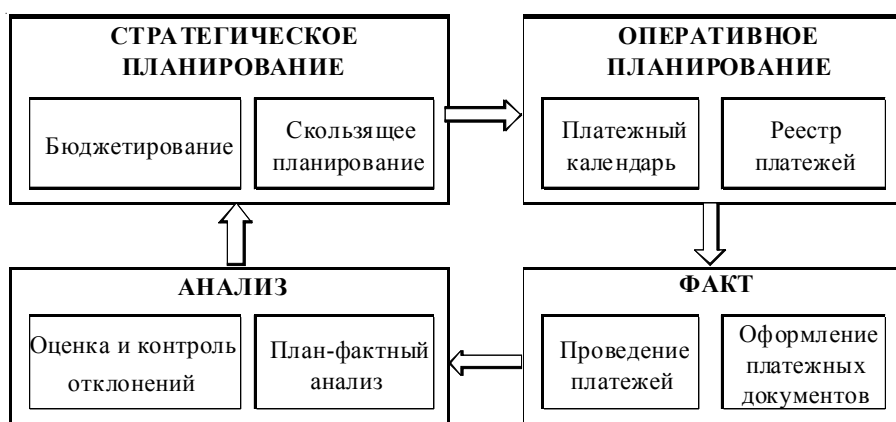


Рисунок. Этапы управления денежными потоками

Примечание. Составлено по: [4].

Таблица 1

Этапы разработки и утверждения сводного бюджета агрохолдинга, сроки их выполнения и система ответственности

Этап	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Разработка целевых показателей деятельности агрохолдинга	Бюджетный комитет			
Сбор и обработка информации по ЦФО по прогнозам значений показателей, за которые они несут ответственность	Руководители ЦФО			
Разработка сценарных условий Разработка бюджетов по ЦФО	Руководители ЦФО, Финансовый департамент			
Формирование сводного бюджета, планирование кредитного портфеля		Финансовый департамент		
Рассмотрение, корректировка и утверждение бюджетов по ЦФО и сводного бюджета			Бюджетный комитет, Финансовый департамент	
Доведение бюджетов до руководителей ЦФО, разработка плана мероприятий по реализации бюджетов, разработка системы контроля				Финансовый департамент, руководители ЦФО

Примечание. Составлено автором.

этом этапе управления денежными средствами необходимо решить следующие проблемы:

- разработать единую классификацию бюджетных статей с учетом специфики всех компаний, входящих в холдинг;
- разработать унифицированный БДДС;
- проработать механизм консолидации бюджета.

В дальнейшем все оплаты должны планироваться в рамках утвержденных статей бюджета.

Разработанный на год БДДС служит для увязки общего объема финансовых ресурсов с их источниками и направлениями расходования, но не может учитывать все факторы, влияющие в различные моменты времени на денежные потоки. По мере накопления фактических данных, изменения ситуации на рынке или изменения стратегии необходимо пересматривать прогнозные показатели. В этом случае целесообразно использовать скользящее планирование, представляющее собой

достаточно трудоемкий и затратный процесс, требующий регулярного пересмотра текущей ситуации и корректировки планов, но с другой стороны при вовлечении в процесс всех заинтересованных лиц позволяющее построить более качественный прогноз.

Проблемы практического применения скользящего планирования в агрохолдингах связаны с тем, что при отсутствии автоматизированной системы управленческого учета и бюджетирования для создания отчета по фактическому исполнению бюджета за прошедший месяц требуется не менее 10–20 дней и, следовательно, на начало каждого месяца учесть все фактические данные и скорректировать последующие месяцы в рамках утвержденного бюджета невозможно.

В связи со значительной продолжительностью производственно-финансового цикла и тем, что существенное влияние на исполнение бюджета для сферы растениеводства оказывает фактическая урожайность, предлагается

проводить две корректировки: после окончания уборки зерновых культур и после уборки масличных и других культур, в случае если отклонение фактической урожайности от плановой превышает 5 %. Корректировка также необходима в случае значительного изменения инвестиционной программы или приобретения новых хозяйств. Это позволит своевременно скорректировать объемы производства, рыночные цены на продукцию и основные статьи затрат.

Таким образом, для эффективного управления финансовыми ресурсами агрохолдинга необходимо, прежде всего, построить модель формирования денежных потоков, которая покажет реальное состояние дел и поможет оценить возможности для оптимизации потоков.

Этап оперативного управления направлен на оптимизацию платежного оборота и остатков денежных средств в краткосрочной перспективе. На этом этапе решаются следующие задачи:

- регистрация планируемых расходов и поступлений денежных средств;
- сверка с бюджетом, контроль остатков и резервирование средств;
- согласование и утверждение заявок на оплату;
- формирование платежного календаря и реестра платежей.

Платежный календарь целесообразно формировать на текущую неделю с ежедневной детализацией. Он должен отражать остатки денежных средств на начало и конец рабочего дня, суммы планируемых платежей по основным статьям текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, планируемые поступления денежных средств по направлениям и в целом по агрохолдингу.

Одной из особенностей платежного календаря является его постоянная актуализация. В случае недостатка денежных средств используются правила ранжирования платежей в зависимости от их вида и уровня приоритета [1, с. 23]. Поэтому приоритеты целесообразно установить заранее.

Платежный календарь позволяет:

- в максимально возможной степени синхронизировать положительный и отрицательный денежные потоки;
- своевременно решать вопросы о привлечении необходимых финансовых ресурсов;

– обеспечить соблюдение приоритетности платежей.

На основе согласованных и утвержденных заявок на оплату формируется реестр платежей на день, на основании которого осуществляются фактические платежи.

Для утверждения ежедневного реестра платежей дополнительно необходимо формировать фактические остатки по всем расчетным счетам и кассам предприятий агрохолдинга на начало дня, потому что о части поступлений и платежей могло не быть точной информации в предыдущий день.

Основная возникающая на этом этапе проблема – возникновение срочных платежей сверх бюджета и необходимость изыскания средств для их финансирования. Обычно это связано с инвестиционной деятельностью или кардинальными изменениями в технологии и организации производственной деятельности.

По итогам месяца проводится план-фактный анализ исполнения БДДС, выявляются основные причины отклонений с целью их минимизации при дальнейшем планировании. При этом целесообразно анализировать только отклонения, превышающие определенный лимит, который устанавливается руководством холдинга (например,  $\pm 5\%$ ). Отчет о фактическом исполнении БДДС рассматривается бюджетным комитетом один раз в месяц. Основные проблемы на этом этапе связаны с несвоевременным разнесением банковских выписок и движений по кассам подразделений на местах.

Созданию эффективной системы управления финансовыми ресурсами должна предшествовать большая методическая работа, включающая в себя анализ организационной структуры предприятия, изучение текущего финансового состояния, выявление проблемных участков, оценку стратегии развития, формирование структуры управленческого учета, разработку регламентных документов.

На практике при внедрении системы бюджетирования в агрохолдингах возникают как методологические проблемы, связанные с формированием финансовой структуры и бюджетной модели, распределением ролей в бюджетном процессе и определением механизма участия ЦФО, разработкой методики формирования и консолидации бюджетов, так

и организационные проблемы при реализации бюджетирования, связанные со сбором достоверной информации, ее обработкой, исполнением регламентов, системой контроля.

Для решения этих проблем и повышения эффективности управления финансовыми ресурсами в агрохолдинге необходимо:

- регламентировать бизнес-процессы, связанные с движением денежных средств;
- использовать финансовые инструменты временного сближения притоков и оттоков средств;
- выявить резервы снижения расходов;
- разработать методику оценки эффективности системы бюджетирования и систему ключевых показателей эффективности;
- развить систему мотивации на основе бюджетирования, интегрируя личные цели сотрудников с целями холдинга;
- автоматизировать системы управления бизнес-процессами.

В первую очередь целесообразно разработать регламенты финансовой деятельности и бюджетного планирования, отражающие четкое описание функций и ответственности структурных подразделений на разных уровнях управления, с описанием полного механизма формирования, анализа и контроля исполнения планов, санкций, разрешения конфликтов при согласованиях и консолидации бюджетов. Кроме этого необходимо регламентировать операции инициирования, согласования, контроля и проведения платежей. Можно предложить следующий механизм проведения финансовых операций по расходованию средств, позволяющий не допустить несанкционированные расходы:

1) оплата может быть произведена только на основе заявки на оплату;

2) заявка на оплату должна быть оформлена инициатором расхода по бюджетной статье и содержать обязательные данные: срок оплаты; контрагент; сумму платежа; реквизиты документа, по которому производится платеж; подразделение, осуществляющее платеж; обоснование платежа и, в случае необходимости, комментарии;

3) к заявке на оплату должны быть приложены все необходимые для осуществления платежа документы:

– при авансовых платежах: договор и/или счет на оплату;

– при погашении кредиторской задолженности: подписанный акт сверки взаиморасчетов (при необходимости счет на оплату и договор);

– при оплате налогов, заработной платы, арендных платежей, госпошлин, сборов и др.: пояснительные записки и расчеты платежей;

– при прочих платежах: служебные записки с визой генерального директора;

4) в заявке на оплату обязательно ссылка на бюджетную статью, относительно которой будет произведена оплата;

5) разрешение на проведение оплаты возможно после проверки остатка средств по данной бюджетной статье специалистами финансового департамента и только в случае положительного остатка, в ином случае на заявке ставится пометка «внебюджет» и заявка возвращается инициатору;

б) сверх бюджета оплата производится только с разрешения генерального директора или заместителя генерального директора по финансам после мотивированного обоснования перерасхода и при возможности указания статьи, в счет которой производится внебюджетный платеж.

В случае если платеж относится к субсидируемым (ГСМ, запчасти, СЗР, удобрения, семена), то заявка на оплату товаров, возможных к оплате за счет средств субсидированного кредита, оформляется отдельно с пометкой «платеж субсидируется». Такой механизм позволит одновременно обеспечить контроль над соответствием бюджетным лимитам, а также максимально использовать возможности субсидирования кредитных средств.

Мерами временного сближения притоков и оттоков денежных средств в агрохолдингах могут выступать:

– рассрочка платежей при приобретении семян, удобрений, средств защиты растений и запасных частей (многие крупные поставщики предоставляют рассрочку в связи со значительными объемами поставок);

– фьючерсные контракты на реализуемую продукцию, которые также позволят избежать рыночных и инфляционных рисков.

Среди резервов снижения расходов агрохолдингов необходимо особое внимание уделить:

- созданию рациональной организационной структуры;
- регламентации договорных отношений;
- регламентации оплат сверх бюджета;
- оптимизации финансовой деятельности.

Для сложных холдинговых структур внедрение бюджетирования в случае поступления денежных потоков в один центр – головную компанию – позволяет снизить необходимость в заемных ресурсах. По оценкам практиков, объем денежных ресурсов, «простаивавших» на различных счетах предприятий группы, может составлять 7–12 % от месячного оборота [3]. В связи с этим в составе агрохолдинга необходимо выделить или создать управляющую компанию, выполняющую юридические, маркетинговые, контрольные функции, функции по реализации готовой продукции и по обеспечению поступления денежных средств в необходимом объеме, в необходимые сроки, согласно утвержденным реестрам платежей и платежному календарю. То есть основные денежные потоки сосредоточиваются в одном центре, который также несет все финансовые риски и бремя процентов по кредитам.

В регламенте заключения договоров необходимо отразить не только порядок оценки юридических аспектов и самого контрагента, но и порядок согласования цены и условий оплаты.

Все договорные отношения, связанные с осуществлением разовых расходов в сумме более 500 000 руб. (покупка семян, средств защиты растений, удобрений, ГСМ, техники и оборудования), должны осуществляться на тендер-

ной основе с соблюдением стандартных условий проведения тендеров. Особое внимание необходимо уделять крупным инвестиционным проектам по приобретению сельскохозяйственной техники и оборудования, оплата которых возможна с использованием лизинга или субсидируемых кредитных ресурсов.

При заключении договоров на сумму менее 500 000 руб. необходимо проводить сравнительный анализ предложений не менее трех контрагентов, реализующих необходимые товары или оказывающих услуги. Пример основных критериев сравнительного анализа предложений банков по предоставлению краткосрочных кредитов представлен в таблице 2.

Относительно платежей, незапланированных в бюджете, руководству холдинга необходимо выработать четкую позицию, что любые срочные и, особенно, инвестиционные расходы сверх бюджета должны защищаться на бюджетном комитете, финансирование на них должно выделяться после оценки их целесообразности и определения дополнительных источников финансирования. Нельзя допускать финансирования инвестиционной деятельности из средств на текущую деятельность.

Подготовка документов для привлечения финансовых ресурсов осуществляется финансовым департаментом, консолидирующим всю необходимую информацию от структурных подразделений, включая обоснование оптимальности данного источника финансовых ресурсов и обоснование эффективности их использования.

Таблица 2

**Основные критерии сравнительного анализа предложений банков по предоставлению краткосрочного кредита**

Банк	Процентная ставка по кредиту	Дополнительные платежи	Залоговая база	Залоговый коэффициент	Дополнительные условия
1		За оформление кредита, за ведение ссудного счета	Соотношение различных видов залога		Страхование, оценка, наличие поручительств
2					
3					

Примечание. Составлено автором.

Помимо управления расчетными операциями необходимо оптимизировать управление остатками денежных ресурсов, так как, с одной стороны, увеличение остатка наличных средств способствует росту ликвидности и укрепляет финансовое состояние, с другой – снижает эффективность используемых ресурсов. Разрешить данное противоречие позволит разработка депозитной политики. Кредитные учреждения предлагают различные варианты размещения свободных денежных средств организаций (табл. 3) в форме «неснижаемого остатка» (депозита на счете) или срочного депозита. Для любого из предложенных вариантов необходимо заключение дополнительного соглашения к договору банковского счета.

Учет и мониторинг по операциям привлечения финансовых ресурсов, рассмотрение альтернативных вариантов размещения свободных денежных средств должен вестись финансовым департаментом постоянно.

Показателями эффективности системы бюджетирования для финансового департамента могут выступать:

- отсутствие просроченной задолженности;
- объем кредитного портфеля;
- средняя процентная ставка по кредитам;
- доля субсидируемых кредитов;
- объем полученных субсидий;
- доходы от финансовой деятельности.

Что касается разработки системы ключевых показателей эффективности и системы мотивации при внедрении бюджетирования, то это длительный процесс, требующий практического опыта. На первом этапе внедрения бюджетирования можно предложить следующую систему:

- в головном подразделении премия выплачивается по итогам года в размере определяемого учредителями процента от чистой прибыли;
- руководящему составу в подразделениях холдинга премия выплачивается в конце

*Таблица 3*

**Сравнительный анализ предложений банков по размещению свободных денежных средств коммерческих организаций**

Наименование банка	Процентная ставка, %	Количество дней	Неснижаемый остаток на расчетном счете, руб.	Примечание
ОАО КБ «Русский Южный банк»	0,50	Начисление производится за месяц на среднемесячный остаток	1 млн	Возможно согласование с банком индивидуальной повышенной ставки с увеличением ежедневного неснижаемого остатка на расчетном счете
Волгоградский филиал Банка «Возрождение» (ОАО)	0,10	Начисление производится каждый день	10	Возможно согласование с банком индивидуальной повышенной ставки с определением ежедневного неснижаемого остатка на расчетном счете
Волгоградское отделение № 8621 Сбербанка России ОАО	2,00	31	10 млн	Необходимо заключение дополнительного соглашения для фиксирования процентной ставки. Ставки меняются каждый день
ФКБ «Петрокоммерц» в г. Волгограде	0,76–2,71	7–180	от 1 до 5 млн	Ставки значительно варьируются в зависимости от неснижаемого остатка на расчетном счете и количества дней
	1,42–3,37	7–180	от 50 млн и более	

*Примечание.* Составлено автором.

года в размере устанавливаемого процента от разницы между стоимостью произведенной подразделением продукции и затратами на ее производство;

– остальным работникам подразделений премия выплачивается в конце года в размере процента от стоимостной оценки валового сбора продукции или стоимости оказанных услуг.

Планировать, анализировать и контролировать бюджеты можно с помощью многих корпоративных информационных систем, однако наибольшие возможности по бюджетному управлению предприятием представляют специальные программы – автоматизированные системы бюджетирования. В России представлено более 20 таких систем, как отечественных, так и иностранных производителей [2, с. 117].

Для оценки эффективности автоматизации бизнес-процессов можно обратиться к данным, полученным консалтинговыми компаниями в ходе исследования более двухсот фирм, внедривших автоматизированные системы производственного планирования [5]:

– снижение уровня избыточных запасов – в среднем на 17 %;

– повышение производительности – в среднем на 16 %;

– снижение стоимости закупаемых материалов – в среднем на 7 %.

При этом внедрение информационных технологий в процессы управления финансами позволило снизить общую величину дебиторской задолженности – в среднем на 8 % и увеличить кредиторскую задолженность за

счет «разрешенной» – в среднем на 5 %. Следовательно, для холдинговых структур общий синергетический эффект может быть еще выше.

Таким образом, рационально организованная система управления финансовыми ресурсами в условиях нестабильности экономики приобретает особое значение для принятия своевременных и эффективных решений и позволяет уже на стадии планирования осуществлять превентивный контроль расходов и связывать бюджетирование со стратегией развития.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гарифулин, А. Ф. Платежный календарь как инструмент бюджетирования / А. Ф. Гарифулин // Планово-экономический отдел. – 2012. – № 1. – С. 20–25.

2. Николаев, В. А. Автоматизация бюджетирования: проблемы и решения / В. А. Николаев // Планово-экономический отдел. – 2012. – № 1. – С. 112–119.

3. Платежный календарь. Решение кейса «сельские финансы» // E-xecutive. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/education/cases/solution/867051/>. – Загл. с экрана.

4. Управление денежными потоками. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.rgsoft.ru/articles/detail.php?ID=191>. – Загл. с экрана.

5. Экономическая оценка автоматизации // Планирование и бюджетирование в 1С. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://planfact2.ru/ar02/#more-493>. – Загл. с экрана.



**BUDGETING AS A BASIS FOR OPTIMIZING THE MANAGEMENT  
OF FINANCIAL RESOURCES IN AGROHOLDINGS**

**Kuzmina Emma Viacheslavovna**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department of Corporate Finance and Banking,  
Volgograd State University  
emmakzya@mail.ru  
Prospect Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation

**Abstract.** The author summarizes the experience of the implementation of the budgeting system in an agricultural holding, shows the features of cash flow in the holding structure and systematized basic problems arising in various stages of management. This paper proposes measures to improve financial management in agricultural holdings in the modern world.

**Key words:** budgeting, financial planning, financial management, cash flow, cash flow budget, payment schedule, funding for agricultural holdings.