Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.92.4.018
УДК 336.6

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Поликарпов Р. Д.*[1]
[1] Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия
** ldtara3@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* В статье обосновано, что дальнейшее развитие и эффективное функционирование сельскохозяйственных предприятий в значительной степени зависит от существующего финансового обеспечения и стратегических направлений развития. *Материалы и методы.* В основу исследования заложены взгляды авторитетных экономистов, труды российских и зарубежных авторов по вопросам эффективного управления финансовыми ресурсами хозяйствующих субъектов и практические экспертные разработки в аспекте поддержания траектории сбалансированного роста предприятий АПК. Использованы методы сбора информации, сравнительного анализа, синтеза, графического представления результатов, что позволило сформулировать обоснованные выводы и предложения. *Результаты исследования.* Исследование внутренней среды методом SWOT-анализа позволило оценить сильные и слабые стороны предприятий. Результаты оценки представлены в виде матрицы, в которой приведены факторы, влияющие на выбор финансовой стратегии по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами. С учетом проведенных расчетов ранжирования сильных и слабых сторон, возможностей и угроз сформирована SWOT-матрица каждой группы предприятий. Сформулирован вывод о целесообразности использования финансово-ресурсной стратегии, представляющей собой комбинацию финансовой (функциональной) и ресурсной стратегий. *Обсуждение и заключение.* Результаты SWOT-анализа позволили разработать рекомендации по формированию стратегических альтернатив управления финансовыми ресурсами, учитывая особенности анализируемых групп сельскохозяйственных предприятий. Прогнозирование влияния эффективности управления предприятиями по управленческому компоненту на эффективность управления по финансовому компоненту с использованием корреляционно-регрессионного анализа выявило прямую связь между указанными явлениями. Реализация предлагаемых мероприятий позволит повысить эффективность управления финансовыми ресурсами сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, финансовая стратегия, стратегическое финансовое планирование, SWOT-анализ, финансовое обеспечение, финансово-ресурсная стратегия.

Для цитирования: Поликарпов Р. Д. Стратегия управления финансовыми ресурсами сельскохозяйственных предприятий. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2025;4(32):210-223. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.92.4.018.

Research article

JEL D24 Q14

STRATEGY FOR MANAGING FINANCIAL RESOURCES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Polikarpov R.*[1]
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** ldtara3@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* Article proves that further development and effective functioning of agricultural enterprises largely depends on existing financial support and strategic directions of development. *Materials and methods.* Research is based on views of reputable economists, works of Russian and foreign authors on effective management of financial resources of business entities and practical expert developments in aspect of maintaining the trajectory of balanced growth of agricultural enterprises. Methods of information collection, comparative analysis, synthesis, and graphical representation of the results were used, which made it possible to formulate reasonable conclusions and suggestions. *Research results.* Study of internal environment by SWOT analysis allowed us to assess strengths and weaknesses of enterprises. Evaluation results are presented in the form of a matrix, which shows the factors influencing the choice of a financial strategy in terms of effectiveness of financial resource management. Taking into account calculations of the ranking of strengths and weaknesses, opportunities and threats, a SWOT matrix of each group of enterprises has been formed. Conclusion is formulated about the expediency of using a financial and resource strategy, which is a combination of financial (functional) and resource strategies. *Discussion and conclusion.* Results of SWOT analysis made it possible to develop recommendations on formation of strategic alternatives to financial resource management, taking into account the characteristics of analyzed groups of agricultural enterprises. Forecasting the impact of enterprise management efficiency on management effectiveness of the financial component using correlation and regression analysis revealed a direct link between these phenomena. Implementation of proposed measures will improve efficiency of managing financial resources of agricultural enterprises.

Keywords: financial resources, financial strategy, strategic financial planning, SWOT analysis, financial support, financial resource strategy.

For citation: Polikarpov R. Strategy for Managing Financial Resources of Agricultural Enterprises. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2025;4(32):210-223. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.92.4.018.

Введение

Дальнейшее развитие и эффективное функционирование сельскохозяйственных предприятий в значительной мере зависит от существующих возможностей финансирования и избранных направлений деятельности. Некоторые ученые в сфере управления выделяют три основных элемента, определяющих направление деятельности предприятия: миссия, функции и структура управления. Среди них приоритет отдается миссии, а функции и структура управления формируются для ее реализации [1]. Поскольку управление финансовыми ресурсами определяет направления и обеспечивает источники финансирования избранной миссии, целесообразно, по нашему мнению, обратить внимание на формирование стратегии управления финансовыми

ресурсами. В экономической литературе данное понятие отдельно не рассматривается. Его преимущественно отождествляют с финансовой стратегией, которую понимают как систему, обеспечивающую долгосрочные цели финансовой деятельности и эффективные направления достижения последних [2].

Финансовая стратегия позволяет снизить неопределенность и риск финансирования, обеспечивая концентрацию финансовых ресурсов по определенным приоритетным направлениям. В целом, финансовая стратегия находит отражение в финансовом плане, разработанном на долгосрочную перспективу, что обеспечит необходимый уровень функционирования предприятия, его рентабельность, финансовую устойчивость и т. п.

Стратегическое финансовое планирование имеет целью комплексное научное обоснование проблем финансирования, которые могут возникнуть у предприятия в будущем периоде, а также разработку показателей развития на плановый период [3]. При формировании финансовой стратегии следует принимать во внимание, что она не является отдельной категорией в системе управления предприятием, а служит реализации общей стратегии.

Наличие финансовых ресурсов в необходимых объемах определяет финансовое благосостояние хозяйствующего субъекта в любой период времени. Потребность в финансовых ресурсах определяют в прогнозируемом бюджете доходов предприятия. Поэтому финансовые ресурсы являются объектом финансового планирования, бюджетирования и контроля [4]. Следовательно, основные задачи стратегического планирования финансовых ресурсов предприятия состоят в следующем: обеспечить реализацию миссии; определить направления финансового обеспечения; установить необходимый объем финансовых ресурсов в перспективном периоде; сформировать оптимальную структуру источников финансовых ресурсов.

Материалы и методы

Планирование финансовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий должно основываться на определенных принципах: аналитичности, эффективности, определенности, научности, согласованности, непрерывности, контролируемости, самостоятельности [5]. На наш взгляд, данный перечень целесообразно дополнить принципами результативности и обоснованности решений.

Согласно принципу результативности, планирование финансовых ресурсов должно обеспечивать достижение четко определенного результата. При этом нужно указать на то, что не следует избирать критерием достижения результата четкость выполнения плана.

В условиях турбулентности внешней и внутренней среды функционирования бизнеса, недостаточного уровня прогнозируемости долгосрочных перспектив могут возникать определенные отклонения выполнения планов, которые не будут снижать результативность. Например, у предприятия может появиться альтернативный источник привлечения финансовых ресурсов (дешевле, менее рискованный и т. д.), который не был заранее запланирован. Будет целесообразна текущая корректировка планов с учетом сложившейся ситуации.

Принцип обоснованности предусматривает, что выбор составляющих плана должен быть количественно и качественно обоснован с помощью методов, доступных для пользования и понимания менеджмента. Это, как правило, доступно высококвалифицированным специалистам в сфере управления финансами, дефицит которых в отрасли сельского хозяйства довольно ощутим в настоящее время.

Несоблюдение принципов обоснованности и научности значительно снижает эффективность системы планирования финансовых ресурсов предприятий АПК. Только соответствие всем перечисленным принципам может обеспечить достаточно высокое качество планов.

Эффективность управления финансовыми ресурсами достигается также соответствием горизонтальной и вертикальной связи стратегических и тактических планов. Несмотря на достаточную развитость отечественной рыночной экономики, разработка и внедрение научно обоснованной системы стратегического финансового планирования на сельскохозяйственных предприятиях во многих случаях довольно проблематичны. Существует потребность трансформации принятия оперативно реагирующих управленческих решений в планово-аналитические решения, которые должны быть базисом на стратегическом уровне, а оперативно регулирующие – использоваться на тактическом.

При разработке плана обеспечения финансовыми ресурсами необходимо предварительно провести глубокий системный анализ наличия, движения и обеспеченности финансовыми ресурсами предприятия, что даст возможность выявить основные тенденции изменений [6]. Проведенные исследования указывают на снижение общего объема финансовых ресурсов, значительные колебания их рентабельности, недостаточную эффективность управления.

В современных условиях стратегическое финансовое планирование – один из основных способов предотвращения угроз и использования возможностей. Поэтому планирование финансовых ресурсов невозможно без комплексного анализа внутренней и внешней среды жизнедеятельности предприятия.

Результаты исследования

Проявить имеющиеся возможности и недостатки, слабые места в системе управления финансовыми ресурсами в ближайшей перспективе и разработать рекомендации относительно использования определенного потенциала и устранения существующих проблем позволяет использование метода SWOT-анализа [7].

Исследование внутренней среды методом SWOT-анализа позволяет оценить сильные и слабые стороны предприятия. Результаты оценки представлены в виде матрицы, в которой приведены факторы, влияющие на выбор финансовой стратегии групп предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами. Внутренние (управленческие и финансовые) факторы исследованы ранее и представлены в обобщенном виде (табл. 1).

Уровень обеспеченности факторов каждой группы для расчета рейтинга определен по следующей шкале: 4 – высокий, 3 – достаточный, 2 – недостаточный, 1 – низкий. По результатам расчета наиболее высокую средневзвешенную оценку имеет III группа предприятий с высоким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами.

Изучение внешней среды позволяет своевременно реагировать на угрозы путем разработки соответствующих мероприятий устранения возможного отрицательного влияния. Роль анализа внешней среды состоит в решении следующих вопросов: как существующая угроза может повлиять на эффективность управления финансовыми ресурсами предприятия; какие перспективы функционирования предприятия в сложившихся условиях; какие мероприятия необходимо осуществить для нейтрализации угрозы. Расчет влияния внешних возможностей и угроз по группам предприятий представлен в таблице 2. Степень влияния внешних факторов в каждой группе для расчета рейтинга определена по следующей шкале: 4 – высокий, 3 – умеренный, 2 – низкий, 1 – отсутствующий. По результатам расчета (табл. 2) наименьшая степень влияния внешних факторов наблюдается в III группе предприятий с высоким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами.

Таким образом, разработка финансовой стратегии для каждой из групп предприятий должна учитывать достижение высокого уровня эффективности управления финансовыми ресурсами.

Таблица 1 – **Ранжирование степени влияния внутренних факторов на группы предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами в 2024 г.**
Table 1 – **Ranking degree of influence of internal factors on groups of enterprises by level of financial resource management efficiency in 2024**

Внутренний фактор влияния	**Степень влияния на группы предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами**						
	I группа		II группа		III группа		Средне-взвешенная оценка
	степень обеспеченности	рейтинг	степень обеспеченности	рейтинг	степень обеспеченности	рейтинг	
Организационное обеспечение потребностей управления финансовыми ресурсами (УФР)	2	0,10	2	0,08	3	0,09	0,60
Обеспечение функций УФР	2	0,10	2	0,08	3	0,09	0,60
Кадровое обеспечение процесса УФР	1	0,05	2	0,08	2	0,06	0,32
Информационное обеспечение процесса УФР	2	0,10	3	0,12	3	0,09	0,79
Структуры активов и пассивов	2	0,10	3	0,12	4	0,11	0,99
Платежеспособность и ликвидность	3	0,14	3	0,12	2	0,06	0,89
Финансовая зависимость	1	0,05	3	0,12	4	0,11	0,85
Обеспеченность собственным капиталом	2	0,10	2	0,08	2	0,06	0,46
Деловая активность	2	0,10	3	0,12	4	0,11	0,99
Рентабельность	2	0,10	1	0,04	4	0,11	0,69
Обеспеченность запасов источниками финансирования	2	0,10	2	0,08	4	0,11	0,80
Всего по группе	21		26		35		
Средневзвешенная оценка по группе	2,05		2,54		3,40		

Таблица 2 – **Ранжирование степени влияния внешних факторов на группы предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами в 2024 г.**
Table 2 – **Ranking of degree influence external factors on groups enterprises by level of financial resource management efficiency in 2024**

Внешний фактор влияния	**Степень влияния на группы предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами**						
	I группа		II группа		III группа		Средне-взвешенная оценка
	степень влияния	рейтинг	степень влияния	рейтинг	степень влияния	рейтинг	
Темпы инфляции	3	0,18	3	0,19	2	0,12	1,33
Налогообложение	2	0,12	2	0,13	2	0,12	0,72
Стоимость кредитных ресурсов	4	0,24	4	0,25	3	0,18	2,47
Инвестиционная привлекательность	2	0,12	1	0,06	3	0,18	0,83
Нормативно-правовое обеспечение	2	0,12	2	0,13	2	0,12	0,72
Бюджетное финансирование	2	0,12	2	0,13	3	0,18	1,01
Государственная поддержка	2	0,12	2	0,13	2	0,12	0,72
Вместе по группе	17		16		17		
Средневзвешенная оценка по группе	2,65		2,63		2,53		

При составлении SWOT-матрицы в зависимости от характеристики группы предприятий один и тот же фактор может быть сильной стороной для одной группы и слабой – для другой. Определив вес каждого фактора, составим рейтинг сильных, слабых сторон, возможностей и угроз для каждой из групп по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами.

С учетом проведенных расчетов ранжирования сильных и слабых сторон, возможностей и угроз сформирована SWOT-матрица каждой группы предприятий. Для I группы матрица имеет следующий вид (табл. 3).

Таблица 3 – **SWOT-матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для I группы предприятий с низким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами**

Table 3 – **SWOT Matrix of strengths, weaknesses, opportunities and threats for Group I enterprises with low levels of financial resource management efficiency**

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы группы		**Балл**	**Возможности**	**Угрозы**					
			Налогообложение	Стоимость кредитных ресурсов	Темпы инфляции	Инвестиционная привлекательность	Нормативно-правовое обеспечение	Бюджетное финансирование	Государственная поддержка
Балл			0,24	0,94	0,53	0,24	0,24	0,24	0,24
Сильные стороны	Платежеспособность и ликвидность	0,43	1) использование льготных налоговых средств в качестве собственного источника финансовых ресурсов	1) направление собственных источников финансирования на восстановление финансового состояния					
Слабые стороны	Недостаточное организационное обеспечение процесса управления финансовыми ресурсами (УФР)	0,19	1) нестабильность обеспечения собственными и постоянными оборотными средствами, нормальными источниками формирования запасов	1) значительная ограниченность возможностей привлечения дополнительных заемных ресурсов в краткосрочном и долгосрочном периодах; 2) значительная угроза непогашения обязательств; 3) отказ от наиболее убыточных видов продукции; 4) оптимизация структуры капитала					
	Недостаточное обеспечение функций УФР	0,19							
	Низкое кадровое обеспечение процесса УФР	0,05							
	Недостаточное информационное обеспечение процесса УФР	0,19							
	Структура активов и пассивов	0,19							
	Обеспеченность собственным капиталом	0,19							
	Финансовая зависимость	0,05							
	Деловая активность	0,19							
	Рентабельность	0,19							
	Обеспеченность запасов источниками финансирования	0,19							

Практическое отсутствие сильных сторон и возможностей для I группы предприятий указывает на наличие кризиса не только в системе управления финансовыми ресурсами, но и в целом в деятельности предприятий. Одним из возможных вариантов улучшения существующего состояния данной группы предприятий является их полная или частичная реструктуризация без изменения профиля деятельности, сужение специализации.

SWOT-матрица для II группы предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами имеет следующий вид (табл. 4).

Таблица 4 – **SWOT-матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз II группы предприятий со средним уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами**

Table 4 – **SWOT Matrix of strengths, weaknesses, opportunities and threats for Group II enterprises with low levels of financial resource management efficiency**

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы группы		**Балл**	**Возможности**	**Угрозы**					
			Налогообложение	Стоимость кредитных ресурсов	Темпы инфляции	Инвестиционная привлекательность	Нормативно-правовое обеспечение	Бюджетное финансирование	Государственная поддержка
Балл			0,25	1,00	0,56	0,06	0,25	0,25	0,25
Сильные стороны	Достаточное информационное обеспечение процесса УФР	0,35	1) использование льготных налоговых средств в качестве собственного источника финансовых ресурсов	1) направление собственных источников финансирования на стабилизацию финансового состояния; 2) вероятность нарушения платежной дисциплины					
	Структура активов и пассивов	0,35							
	Платежеспособность и ликвидность	0,35							
	Финансовая зависимость	0,35							
	Деловая активность	0,35							
Слабые стороны	Недостаточное организационное обеспечение процесса УФР	0,15	1) нестабильность обеспечения собственными оборотными средствами, нормальными источниками финансирования	1) значительная ограниченность собственных источников финансирования деятельности; 2) определенная ограниченность возможностей привлечения дополнительных заемных ресурсов в краткосрочном и долгосрочном периодах; 3) отказ от наиболее убыточных видов продукции					
	Недостаточное обеспечение функций УФР	0,15							
	Недостаточное кадровое обеспечение процесса УФР	0,15							
	Обеспеченность собственным капиталом	0,15							
	Рентабельность	0,04							
	Обеспеченность запасов источниками финансирования	0,15							

Как свидетельствуют данные таблиц 3-4, для I и II групп предприятий (с низким и средним уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами) существуют одинаковые возможности и угрозы внешней среды, но предприятия II группы имеют больше сильных сторон (как организационных, так и финансовых), чем предприятия I группы.

Для III группы предприятий с высоким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами SWOT-матрица имеет следующий вид (табл. 5).

Таблица 5 – **SWOT-матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз III группы предприятий с высоким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами**

Table 5 – **SWOT Matrix of strengths, weaknesses, opportunities and threats for Group III enterprises with low levels of financial resource management efficiency**

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы группы		**Балл**	**Возможности**				**Угрозы**		
			Темпы инфляции	Налогообложение	Инвестиционная привлекательность	Бюджетное финансирование	Стоимость кредитных ресурсов	Нормативно-правовое обеспечение	Государственная поддержка
Балл			0,24	0,24	0,53	0,53	0,53	0,24	0,24
Сильные стороны	Достаточное организационное обеспечение процесса управления финансовыми ресурсами	0,26	1) расширение производства и рынков сбыта продукции; 2) свободное привлечение дополнительных ресурсов, необходимых для расширенного воспроизводства за счет внутренних и внешних источников				1) погашение текущих обязательств		
	Достаточное обеспечение функций управления финансовыми ресурсами	0,26							
	Достаточное информационное обеспечение процесса управления финансовыми ресурсами	0,26							
	Структура активов и пассивов	0,46							
	Деловая активность	0,46							
	Финансовая зависимость	0,46							
	Рентабельность	0,46							
	Обеспеченность запасов источниками финансирования	0,46							
Слабые стороны	Недостаточное кадровое обеспечение процесса управления финансовыми ресурсами	0,11	1) нестабильность источников обеспечения собственными и постоянными оборотными средствами; 2) сезонный характер поступления основного потока средств				1) ограниченность возможностей привлечения дополнительных заемных ресурсов на долгосрочную перспективу		
	Платежеспособность и ликвидность	0,11							
	Обеспеченность собственным капиталом	0,11							

Обсуждение

Результаты SWOT-анализа позволяют разработать рекомендации по формированию стратегических альтернатив управления финансовыми ресурсами, учитывая особенности анализируемых групп сельскохозяйственных предприятий [10]. Результаты анализа являются начальным этапом формирования стратегии управления финансовыми ресурсами, поскольку сельскохозяйственные предприятия достаточно часто ограничены в доступе к значительному количеству источников финансовых ресурсов, особенно внешних. Современные условия функционирования внешней и внутренней среды предприятия определяют необходимость формирования стратегии управления финансовыми ресурсами по принципу «ресурсные возможности – стратегические альтернативы», т. е. возможности привлечения финансовых ресурсов определяют варианты будущего развития предприятия.

Принято считать, что система управления финансовыми ресурсами призвана обеспечить привлечение необходимого объема финансовых ресурсов и их рациональное использование. Поэтому финансовая стратегия, по нашему мнению, не может в полном объеме обеспечить необходимый уровень функционирования системы управления финансовыми ресурсами, поскольку их привлечение происходит путем осуществления финансовой деятельности, а использование – инвестиционной.

Операционная и чрезвычайная деятельность обеспечивают как поступление (прибыль, амортизационные начисления), так и использование (формирование запасов, дебиторская задолженность, основное и вспомогательное производство и его обслуживание) финансовых ресурсов. В данном случае целесообразно использовать понятие «финансово-ресурсная стратегия», которая представляет собой комбинацию финансовой (функциональной) и ресурсной стратегий. Исходя из этого, при формировании стратегии управления финансовыми ресурсами следует использовать термин «стратегическое финансово-ресурсное управление», рассматривая его как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений относительно обеспечения финансово-ресурсного потенциала предприятия, учитывая его внутренние сильные и слабые стороны и внешние возможности и угрозы. Такая комплексность охватывает весь процесс управления финансовыми ресурсами, дает возможность сформулировать стратегические альтернативы и принять обоснованные решения относительно их выбора и использования.

Существует точка зрения, что стратегический потенциал формирует лишь те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений [8]. Это утверждение, по нашему мнению, справедливо для финансово-ресурсной стратегии. Предприятия с высоким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами имеют более высокий финансово-ресурсный потенциал, чем предприятия с низким уровнем эффективности.

Таким образом, действия руководства предприятия по формированию финансово-ресурсной стратегии должны быть направлены на построение и функционирование эффективной системы управления финансовыми ресурсами (табл. 6).

Таблица 6 – **Основные элементы финансово-ресурсной стратегии для групп сельскохозяйственных предприятий по уровню эффективности управления финансовыми ресурсами**
(обобщенно автором на основе данных табл. 2-5)
Table 6 – **Main elements of financial and resource strategy for groups agricultural enterprises by level of efficiency financial resource management**
(summarized by author based on Tables 2-5)

Показатель		**Группы предприятий по уровням эффективности управления финансовыми ресурсами**		
		I группа	II группа	III группа
1	Рекомендуемая главная (базовая) стратегическая альтернатива	Сокращение	Ограниченный рост	Рост
1.1	Цель	Обеспечение выхода из кризисного состояния	Обеспечение стабилизации деятельности	Обеспечение развития и расширение деятельности

Показатель		Группы предприятий по уровням эффективности управления финансовыми ресурсами		
		I группа	II группа	III группа
1.2	Задачи	Сокращение наиболее убыточных видов деятельности; ежегодный рост прибыльности	Усиление конкурентных позиций; ежегодный рост прибыльности	Усиление влияния на рынки; увеличение рыночной доли; стабилизация прибыльности
2	Финансово-ресурсная стратегия	Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами до среднего уровня	Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами до высокого уровня	Поддержание высокого уровня эффективности управления финансовыми ресурсами
2.1	Цель	Повышение устойчивости финансового состояния	Стабилизация устойчивости финансового состояния	Поддержание устойчивости финансового состояния
2.2	Задачи	Построение финансовой структуры управления; оптимизация структуры активов и источников их формирования; снижение финансовой зависимости; повышение инвестиционной привлекательности	Построение финансовой структуры управления; расширение собственных источников финансирования; усиление инвестиционной привлекательности	Повышение платежеспособности и ликвидности; оптимизация источников финансирования текущих потребностей предприятия

По результатам проведенного анализа для I группы предприятий с низким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами наиболее приемлемой является общая стратегическая альтернатива – сокращение. С учетом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз группа предприятий находится в критическом состоянии, именно поэтому сокращение позволит его преодолеть. В пределах альтернативы сокращения можно избрать вариант стратегии сокращения видов деятельности, отказа от нерентабельных видов деятельности, переориентации, ликвидации.

В условиях высокой финансовой зависимости, низкой обеспеченности собственным капиталом, низкой деловой активности и рентабельности данная группа предприятий не является привлекательной для инвесторов, поэтому существует значительная ограниченность привлечения финансовых ресурсов из внешних источников. Размер получаемой прибыли не дает возможности в достаточной мере удовлетворить потребности в финансировании. Поэтому возникает вопрос поиска альтернативных источников, среди которых: оптимизация амортизационной политики, реализация необоснованных излишков запасов, реструктуризация задолженности, передача в операционную аренду свободных помещений и оборудования, снижение расходов.

Координация перечисленных мероприятий должна осуществляться в пределах создания финансовой структуры управления предприятием, позволяющей улучшить финансовое состояние и эффективность управления. Кроме того, для данной группы предприятий важна государственная поддержка деятельности, которая должна сосредоточиваться в законодательно-правовом и информационно-консультативном направлениях.

Для II группы предприятий со средним уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами наиболее приемлема общая стратегическая альтернатива ограниченного роста. В отличие от

предыдущей, данная группа предприятий имеет высокую деловую активность, но низкую рентабельность. В сочетании с достаточно высокой финансовой зависимостью имеет низкий уровень инвестиционной привлекательности. Это не позволяет расширить объем источников финансовых ресурсов, в частности внешних. Поэтому следует уделять больше внимания рентабельным направлениям деятельности, временно ограничивая выпуск наиболее убыточных видов продукции, особое внимание уделяя стратегии снижения расходов. На фоне низкой инвестиционной привлекательности предприятия II группы имеют высокий уровень кадрового и информационного обеспечения, что дает лучшие стартовые возможности дальнейшего развития.

Для III группы предприятий с высоким уровнем эффективности управления финансовыми ресурсами наиболее приемлема общая стратегическая альтернатива роста, в частности концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта). Применения других альтернатив роста (интегрированного роста, дифференцированного роста) не может быть преимущественно из-за того, что отрасль сельского хозяйства находится в достаточно затруднительном состоянии, а стратегии требуют значительных затрат финансовых ресурсов и являются довольно рискованными. Кроме того, для внедрения стратегий интегрированного и дифференцированного роста исследуемые предприятия недостаточно обеспечены квалифицированными управленческими работниками, которые могут качественно и эффективно разрабатывать, внедрять и контролировать процессы.

Избранное направление (или направления) потребуют привлечения значительного объема финансовых ресурсов, которые для данной группы предприятий преимущественно доступны. При привлечении дополнительных ресурсов из внешних источников может снижаться финансовая устойчивость, и руководству необходимо следить, чтобы ее уровень не опустился ниже нормального значения.

Реализация избранной стратегии осуществляется путем разработки и применения стратегических финансовых планов. Для реализации финансово-ресурсной стратегии необходимо составлять следующий перечень планов по соответствующим уровням:

1) стратегический уровень планирования (бизнес-план);

2) тактический уровень планирования (план движения финансовых ресурсов предприятия по центрам ответственности, план доходов и расходов предприятия по центрам ответственности, прогнозный баланс).

Бизнес-план используется как основная форма планового документа для получения финансовых ресурсов из внешних источников [9].

На основе бизнес-плана проводится оценка эффективности реализации бизнес-идей, инвестиционных решений и коммерческой целесообразности вложения в них финансовых ресурсов. Он предоставляет информацию о критических размерах таких ключевых параметров, как объем расходов на привлечение финансовых ресурсов за счет различных источников их формирования, объемы и временные периоды обслуживания долга и т. д.

Применение рассмотренных мероприятий позволит разным группам предприятий повысить эффективность управления финансовыми ресурсами в ближайшей перспективе. Прогнозирование влияния эффективности управления предприятиями по управленческому компоненту на эффективность управления по финансовому компоненту с использованием корреляционно-регрессионного анализа указывает на прямую форму связи между данными явлениями (рис. 1). В данном случае имеет место линейная зависимость между признаками x и y, которая выражается уравнением прямой (1):

$$y = a + bx, \quad (1)$$

где y – значение результативного признака;
x – значение факторного признака;
a и b – постоянные коэффициенты (параметры).

Параметры корреляционного уравнения по методу наименьших квадратов имеют вид следующих нормальных уравнений (2) и (3):

$$I.\ \sum y = na + b\sum x\,, \quad (2)$$

$$II.\ \sum xy = a\sum x + b\sum x^2\,. \quad (3)$$

Для исследуемых предприятий система уравнений (2) и (3) имеет вид:

$$I.\ 78{,}09 = 27a + 59{,}07b\,;$$

$$II.\ 173{,}76 = 59{,}07a + 131{,}86b\,.$$

Отсюда параметр (коэффициент регрессии) b = 1,1088, параметр a = 0,4665.

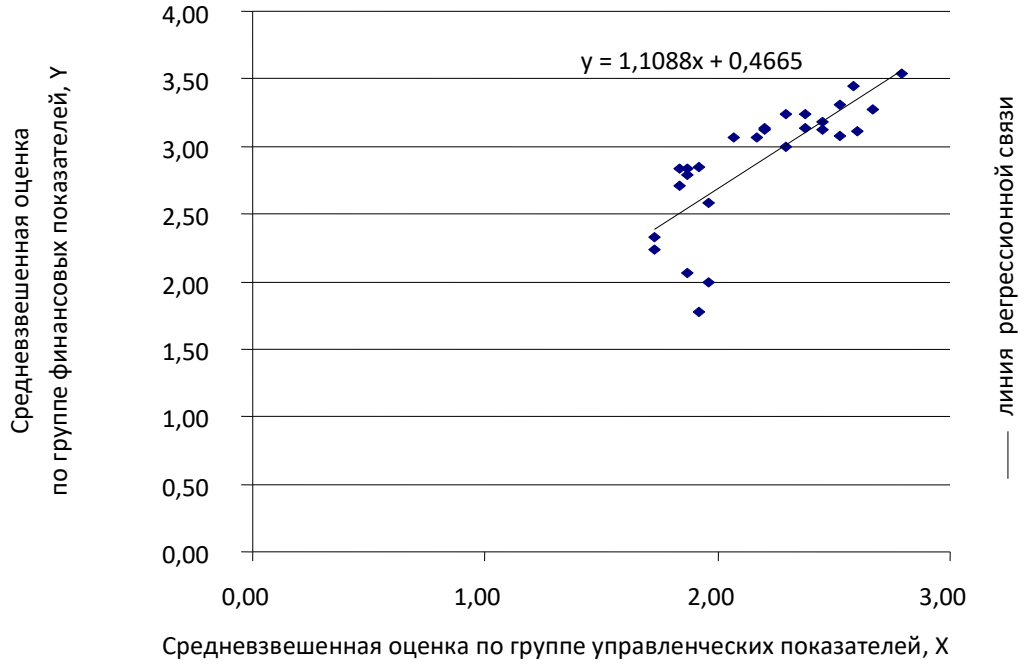


Рисунок 1 – **Линия регрессионной связи средневзвешенной оценки по группе управленческих и финансовых показателей**
Figure 1 – **Regression line of the weighted average assessment for a group of management and financial indicators**

Уравнение прямой, которое количественно описывает зависимость между эффективностью управления финансовыми ресурсами предприятия по управленческому и финансовому компоненту имеет вид: $\bar{y}_x = 0{,}4665 + 1{,}1088\,x$.

Рост средневзвешенной оценки по группе управленческих показателей на единицу даст рост средневзвешенной оценки по группе финансовых показателей на 1,1088 единиц. Подставив в данное уравнение регрессии конкретные значения x для каждого предприятия, можно получить выравненное (теоретическое) значение средневзвешенной оценки по группе финансовых показателей.

Заключение

Учет вышеобоснованных позиций при формировании стратегии управления финансовыми ресурсами сельскохозяйственных предприятий обеспечит улучшение (для групп I и II) и поддержание (для группы III) высокого уровня эффективности управления финансовыми ресурсами.

Список литературы

1. *Мардас, А. Н., Гуляева, О. А.* Теория организации : учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 139 с.

2. *Бланк, И. А.* Стратегия и тактика управления финансами. – К., 2012. – 534 с.

3. Финансовое планирование как инструмент стратегического управления / С. А. Криворотова, О. А. Воротилова, К. А. Красицкая, К. С. Лысенкова // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 4. – С. 48-53.

4. Исследование прогнозирования финансового состояния организации / А. А. Мамбетова, М. Ш. Баснукаев, Н. В. Кулаков // Экономические и гуманитарные науки. – 2024. – № 12 (395). – С. 29-39.

5. *Галкина, Е. В.* Организация финансового анализа выполнения планов по видам деятельности бюджетного учреждения // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10-2. – С. 237-242.

6. Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами на примере сельскохозяйственных организаций Краснодарского края / А. Б. Мельников, Т. О. Бодякина, Д. В. Суптеля, А. К. Шлом // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4 (48). – С. 418-423.

7. *Абрамов, В. С., Абрамов, С. В.* Стратегический менеджмент : в 2-х ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / под ред. В. С. Абрамова. – М. : Юрайт, 2021. – 270 с.

8. *Агафонов, В. А.* Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография. – М. : Инфра-М, 2018. – 276 с.

9. *Федоров, С. Ю.* Особенности бизнес-планирования в аграрной компании // Дискуссия. – 2024. – № 5 (126). – С. 97-103.

10. *Khamatkhanova, M.* Approaches to the Generation of an Enterprise's Financial Resources in the Context of Their Limitation // Espacios. – 2018. – Vol. 39, №18. – P. 22.

References

1. Theory of Organization : textbook for universities / A. Mardas, O. Gulyaeva. – 2nd ed., add. – M. : Yurayt, 2025. – 139 p.

2. *Blank, I.* Strategy and Tactics of Financial Management. – K., 2012. – 534 p.

3. Financial Planning as a Strategic Management Tool / S. Krivorotova, O. Vorotilova, K. Krasitskaya, K. Lysenkova // Fundamental Research. – 2024. – №. 4. – P. 48-53.

4. Study of Forecasting Financial Condition of an Organization / A. Mambetova, M. Basnukaev, N. Kulakov // Economic and Humanitarian Sciences. – 2024. – № 12 (395). – P. 29-39.

5. *Galkina, E.* Organization of Financial Analysis of the Implementation of Plans by Types of Activities of a Budgetary Institution // Bulletin of Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – № 10-2. – P. 237-242.

6. Evaluation of Effectiveness of Financial Resource Management Using the Example of Agricultural Organizations in the Krasnodar Territory / A. Melnikov, T. Bodyakina, D. Suptelya, A. Shlom // Natural Sciences and Humanities Research. – 2023. – № 4 (48). – P. 418-423.

7. *Abramov, V., Abramov, S.* Strategic Management : in 2 vol. Vol. 1. Essence and Content : textbook and workshop for universities / ed. by V. Abramov. – M. : Yurayt, 2021. – 270 p.

8. *Agafonov, V.* Strategic Management. Models and Procedures : monograph. – M. : Infra-M, 2018. – 276 p.

9. *Fedorov, S.* Features of Business Planning in an Agricultural Company // Discussion. – 2024. – № 5 (126). – P. 97-103.

10. *Khamatkhanova, M.* Approaches to the Generation of an Enterprise's Financial Resources in the Context of Their Limitation // Espacios. – 2018. – Vol. 39, № 18. – P. 22.

Об авторах

Поликарпов Родион Денисович, *аспирант, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, ldtara3@mail.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

About the Authors

Rodion Polikarpov, *Postgraduate student, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, ldtara3@mail.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)