

УДК 005.915

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРОЕКТА В СФЕРЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Щербак А.А.¹

магистрант,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Аннотация

В статье исследуются современные подходы к управлению финансами проектов в агропромышленном комплексе России в условиях макроэкономической нестабильности и трансформации системы финансирования отрасли. Цель исследования - выявление ключевых проблем финансового обеспечения агропромышленных проектов и разработка рекомендаций по оптимизации структуры финансирования. Проведен анализ динамики кредитования АПК, структуры государственной поддержки отрасли и особенностей денежных потоков сельскохозяйственных организаций. Выявлены основные проблемы финансирования агрокорпораций. Предложена модель сбалансированного финансирования с учетом сезонности производства и биологических циклов. Результаты показывают необходимость развития альтернативных инструментов финансирования, включая аграрные облигации, проектное финансирование и механизмы частно-государственного партнерства для обеспечения устойчивого развития АПК.

Ключевые слова: управление финансами, агропромышленный комплекс, структура финансирования, государственная поддержка АПК, денежные потоки, сезонность производства, агрокорпорации, кредитование сельского хозяйства,

¹ Научный руководитель: доктор технических наук, профессор Кафедры общего и проектного менеджмента Факультета «Высшая школа управления», Полевой Сергей Анатольевич, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

финансовые риски, проектное финансирование.

FINANCIAL MANAGEMENT OF PROJECTS IN THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR

Scherbak A.A.²

Master's student,

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial
University),*

Moscow, Russia

Abstract

The article examines modern approaches to financial management of projects in the Russian agro-industrial complex under conditions of macroeconomic instability and transformation of the industry's financing system. The research objective is to identify key problems in financial support of agro-industrial projects and develop recommendations for optimizing the financing structure. An analysis was conducted of the dynamics of agro-industrial complex lending, the structure of government support for the industry, and the characteristics of cash flows in agricultural organizations. The main problems of financing agricultural corporations were identified. A balanced financing model was proposed that takes into account production seasonality and biological cycles. The results demonstrate the need to develop alternative financing instruments, including agricultural bonds, project financing, and public-private partnership mechanisms to ensure sustainable development of the agro-industrial complex.

Keywords: financial management, agro-industrial complex, financing structure, government support for agro-industrial complex, cash flows, production seasonality,

² Scientific supervisor: Doctor of Technical Sciences, Professor, Department of general and project management Faculty of Higher School of Management, Polevoy Sergey Anatolevich, Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University), Moscow, Russia

agricultural corporations, agricultural lending, financial risks, project financing.

Агропромышленный комплекс России играет стратегически важную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и является одним из приоритетных направлений экономического развития. В современных условиях реализация проектов в сфере агропромышленного производства требует особого внимания к вопросам финансового планирования и управления, поскольку данная отрасль характеризуется высокой степенью зависимости от природно-климатических факторов, сезонностью производственных циклов и значительными капиталовложениями.

Управление финансами проекта в агропромышленной сфере представляет собой комплексный процесс планирования, организации, координации и контроля финансовых ресурсов, направленный на достижение поставленных целей проекта при оптимальном использовании имеющихся средств. Специфика данного процесса обусловлена рядом отраслевых особенностей, которые необходимо учитывать при разработке финансовой стратегии проекта [4, с. 110].

Одной из ключевых особенностей агропромышленных проектов является ярко выраженная сезонность денежных потоков. Это связано с биологическими циклами растениеводства и животноводства, которые определяют временные рамки получения доходов от реализации продукции. В отличие от промышленных предприятий, где производственный процесс может осуществляться равномерно в течение года, сельскохозяйственные организации сталкиваются с концентрацией основных доходов в определенные периоды, что создает дополнительные сложности в управлении ликвидностью [2, с. 81].

Важным аспектом финансового управления агропромышленными проектами является учет длительного производственного цикла. Период от момента посева сельскохозяйственных культур до получения готовой продукции может составлять от нескольких месяцев до года, что требует значительных оборотных средств для финансирования текущих операций. При этом возврат

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

инвестиций происходит единовременно после завершения производственного цикла, что создает временной разрыв между затратами и доходами [8, с. 92].

Структура финансирования агропромышленных проектов характеризуется значительной долей заемного капитала, что обусловлено высокой капиталоемкостью отрасли и ограниченными возможностями самофинансирования большинства сельскохозяйственных организаций. Согласно докладу Председателя Комитета по аграрным вопросам, доля заемных средств в структуре финансирования инвестиционных проектов, реализуемых крупными сельскохозяйственными предприятиями, составляет в среднем 60-70% (рис. 1), что превышает аналогичные показатели для других отраслей экономики [3].

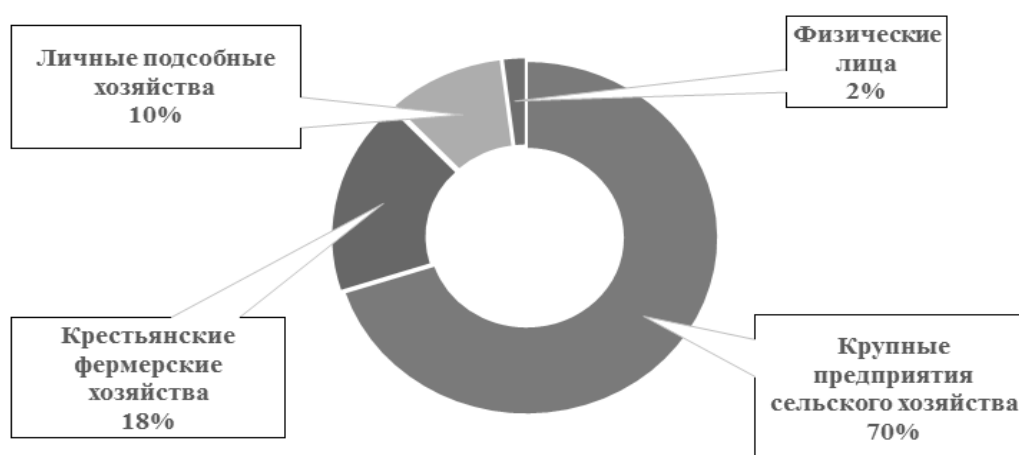


Рис. 1 - Структура кредитов, выданных АПК банками РФ [4, с.111]

Также, необходимо отметить, что согласно прогнозам аналитиков, ожидается устойчивый рост агропромышленного комплекса на уровне 2,6-2,7% (рис. 2), что подчеркивает важность эффективного финансового планирования для поддержания данных темпов развития отрасли.

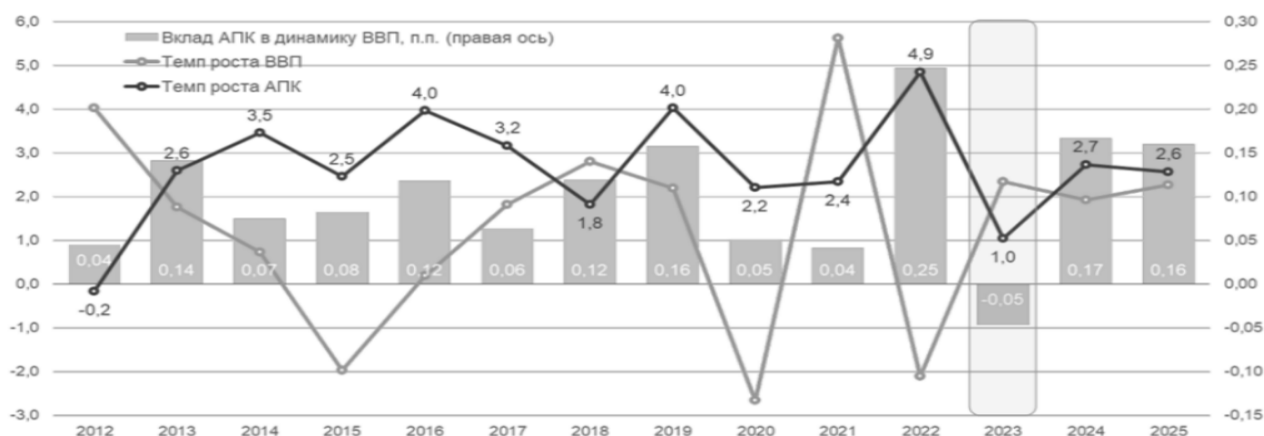


Рис. 2 - Динамика роста ВВП и АПК, % г/г, вклад АПК в динамику ВВП, % [10, с. 683]

Таким образом, анализ практики реализации агропромышленных проектов показывает, что эффективное управление финансами требует применения специализированных инструментов и методов, адаптированных к отраслевой специфике. Традиционные подходы к финансовому планированию, успешно применяемые в других отраслях экономики, не всегда обеспечивают достижение оптимальных результатов в сельском хозяйстве.

Проведенное исследование выявило следующие ключевые проблемы в структуре финансирования агрокорпораций России (рис. 3).

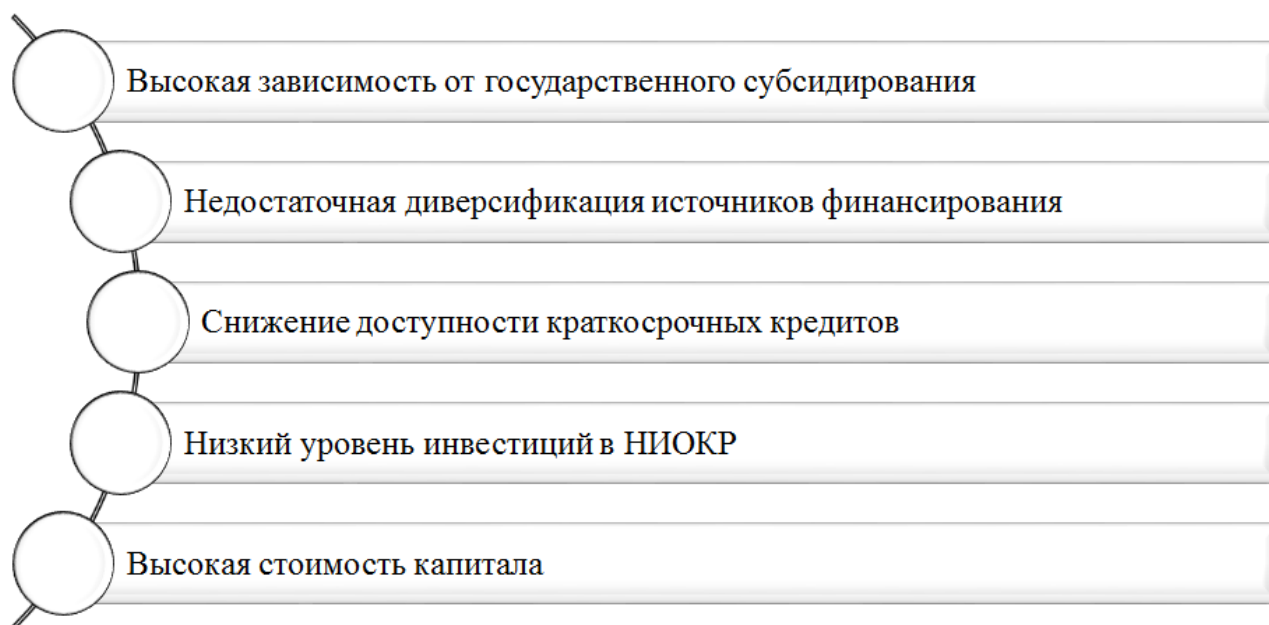


Рис. 3 - Ключевые проблемы в структуре финансирования агрокорпораций
Источник: составлено автором

Во-первых, высокая зависимость от государственного субсидирования характерна для большинства крупных агропромышленных компаний. Хотя объем государственной поддержки в абсолютном выражении увеличивается, этого недостаточно для компенсации сокращения льготного кредитования, что создает существенные риски для бизнес-моделей агрокомпаний.

Во-вторых, недостаточная диверсификация источников финансирования наблюдается у большинства отечественных агрохолдингов. Компании ограниченно используют такие инструменты как облигационные займы и лизинг, предпочитая традиционное банковское кредитование.

В-третьих, резкое снижение доступности краткосрочных кредитов в 2024 году создает значительные трудности для компаний, поскольку существенно ограничивает оборотные средства компаний и может привести к проблемам с ликвидностью.

В-четвертых, наблюдается достаточно низкий уровень инвестиций в НИОКР. Несмотря на положительную динамику, доля затрат на исследования и разработки остается критически низкой, что значительно ограничивает потенциал для инновационного развития и повышения конкурентоспособности российских агрохолдингов.

В-пятых, растущая стоимость капитала создает дополнительное давление на финансовые показатели компаний. Это приводит к снижению рентабельности и ухудшению инвестиционной привлекательности корпораций АПК.

Анализ структуры и динамики источников финансирования корпораций АПК в России за 2022-2024 гг. показывает, что наиболее эффективной является сбалансированная стратегия финансирования с достаточной долей собственных средств и оптимальным использованием государственной поддержки. Основой для развития АПК в нашей стране являются пять масштабных Государственных программ:

- Развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

- Комплексного развития сельских территорий.
- Эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса РФ.
- Развития рыбохозяйственного комплекса РФ.
- Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства [3].

Сокращение объемов краткосрочного кредитования в 2024 году представляет значительный вызов для компаний, требующий диверсификации источников финансирования и повышения эффективности использования имеющихся ресурсов. Развитие альтернативных источников финансирования, таких как аграрные облигации, проектное финансирование и прямые инвестиции, может стать ключевым фактором устойчивого роста для корпораций АПК в условиях ограниченной доступности традиционных банковских кредитов.

Ключевым аспектом, который влияет на выбор источника финансирования, является его стоимость. Сравнение различных инструментов позволяет агрокомпаниям выбирать наиболее выгодные условия для получения средств. Наиболее распространенной критической точкой является ставка процентов по кредитам, которая прямо влияет на финансовые затраты.

Таким образом, выбор источников финансирования в агропромышленном комплексе России в текущих условиях требует комплексного подхода, ориентированного не только на стоимость, но и на устойчивость и долгосрочную перспективу роста.

Для дальнейшего повышения эффективности финансирования агрокорпораций необходимо совершенствовать программы государственной поддержки с акцентом на стимулирование инновационного развития и повышение производительности, а также развивать механизмы частно-государственного партнерства в финансировании долгосрочных инвестиционных проектов в АПК.

Особое значение в управлении финансами агропромышленных проектов

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

имеет бюджетирование операционной деятельности. Специфика составления операционных бюджетов в сельском хозяйстве заключается в необходимости учета биологических циклов, зависимости от природно-климатических условий и высокой волатильности цен на сельскохозяйственную продукцию [5, с. 126].

Ключевым инструментом финансового планирования является бюджет движения денежных средств, который в условиях агропромышленного производства должен учитывать неравномерность поступления доходов в течение года. Практика показывает, что наиболее эффективным является составление помесечного бюджета с выделением критических периодов, когда организация может испытывать недостаток ликвидных средств.

Анализ данных таблицы 1 показывает типичную для агропромышленных проектов ситуацию, когда в первой половине года организация испытывает дефицит денежных средств, связанный с необходимостью финансирования весенне-полевых работ при отсутствии поступлений от реализации продукции урожая текущего года. Основные доходы концентрируются в третьем и четвертом кварталах, что соответствует периоду уборки и реализации урожая.

Таблица 1 – Структура денежных потоков агропромышленного проекта по кварталам

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Год
Поступления от операционной деятельности, тыс. руб.	2 500	3 200	8 900	6 400	21 000
Выплаты по операционной деятельности, тыс. руб.	4 800	5 200	4 100	3 900	18 000
Чистый денежный поток от операционной деятельности, тыс. руб.	-2 300	-2 000	4 800	2 500	3 000
Поступления от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	1 500	800	200	100	2 600
Выплаты по инвестиционной деятельности, тыс. руб.	2 200	1 800	1 200	800	6 000
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-700	-1 000	-1 000	-700	-3 400

Совокупный чистый денежный поток, тыс. руб.	-3 000	-3 000	3 800	1 800	-400
---	--------	--------	-------	-------	------

Источник: составлено автором на основе усредненных данных АПК-холдингов РФ

Для обеспечения финансовой устойчивости проекта в периоды отрицательного денежного потока необходимо предусматривать создание резервных фондов или привлечение краткосрочного финансирования. При этом стоимость заемного капитала должна учитываться при оценке общей эффективности проекта [6, с. 201].

Управление оборотным капиталом в агропромышленных проектах требует особого внимания к структуре и динамике его компонентов. Значительную долю оборотных активов составляют материально-производственные запасы, включающие семена, удобрения, корма, готовую продукцию и незавершенное производство. Эффективное управление запасами позволяет оптимизировать потребность в оборотном капитале и снизить финансовые издержки проекта.

Важным аспектом финансового управления является оптимизация дебиторской задолженности. В агропромышленной сфере значительная часть продукции реализуется с отсрочкой платежа, что создает дополнительную нагрузку на оборотный капитал. Эффективная система управления дебиторской задолженностью должна включать анализ платежеспособности покупателей, установление лимитов кредитования, мониторинг просроченной задолженности и применение стимулирующих мер для ускорения расчетов [1, с. 15].

Особенности налогообложения сельскохозяйственных организаций также оказывают существенное влияние на финансовое планирование проектов. Применение единого сельскохозяйственного налога позволяет снизить налоговую нагрузку, однако требует соблюдения определенных условий и ограничений. При планировании денежных потоков необходимо учитывать специфику уплаты ЕСХН, который перечисляется по итогам полугодия и года [7, с. 135].

Управление финансовыми рисками является неотъемлемой частью системы финансового менеджмента агропромышленных проектов. Основными

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМН ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

видами финансовых рисков в данной сфере являются: риск ликвидности, связанный с неравномерностью денежных потоков; кредитный риск, обусловленный высокой долей заемного финансирования; валютный риск при экспорте продукции; процентный риск при использовании кредитных ресурсов с плавающей процентной ставкой.

Для минимизации указанных рисков рекомендуется применение комплексного подхода, включающего диверсификацию источников финансирования, использование инструментов хеджирования, создание резервных фондов и страхование основных видов деятельности [9, с. 168].

Современные информационные технологии открывают новые возможности для повышения эффективности управления финансами агропромышленных проектов. Внедрение автоматизированных систем финансового планирования и контроля позволяет обеспечить оперативность получения аналитической информации, повысить точность прогнозирования и снизить трудозатраты на ведение финансового учета.

Интеграция систем управления финансами с производственными и логистическими системами обеспечивает комплексный подход к управлению проектом и позволяет принимать обоснованные управленческие решения на основе актуальной информации о состоянии всех аспектов деятельности [11, с. 89].

Анализ зарубежного опыта показывает, что в развитых странах широко применяются современные финансовые инструменты для поддержки агропромышленных проектов. К числу таких инструментов относятся форвардные контракты на поставку продукции, фьючерсы на сельскохозяйственные товары, страхование урожая и доходов, специализированные программы кредитования. Адаптация данного опыта к российским условиям может способствовать повышению эффективности финансового управления отечественными агропромышленными проектами.

Особое внимание при управлении финансами агропромышленных

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

проектов следует уделять оценке эффективности инвестиций. Традиционные показатели, такие как чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и срок окупаемости, должны рассчитываться с учетом специфики денежных потоков в сельском хозяйстве. Неравномерность поступления доходов и высокая зависимость от внешних факторов требуют применения методов анализа чувствительности и сценарного планирования.

Расчет показателей эффективности рекомендуется проводить для различных сценариев развития проекта: оптимистического, базового и пессимистического. Это позволяет оценить устойчивость проекта к изменению ключевых параметров и принять обоснованное решение о целесообразности его реализации.

При определении ставки дисконтирования для агропромышленных проектов необходимо учитывать премию за отраслевые риски, которая обычно составляет 2-4 процентных пункта к базовой ставке [9, с. 145].

Контроллинг финансовой деятельности агропромышленных проектов должен основываться на системе ключевых показателей эффективности (КПИ), адаптированных к отраслевой специфике. К числу основных финансовых КПИ относятся: коэффициент текущей ликвидности, оборачиваемость оборотных активов, рентабельность продаж, рентабельность активов, коэффициент автономии, коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Библиографический список

1. Белокрылова О.С. Трансформация механизмов государственной поддержки АПК России в условиях санкций / О.С. Белокрылова, А.А. Ситухо // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – №11. – С. 12-18.
2. Васильева Н.К. Особенности управления денежными потоками в сезонных отраслях экономики / Н.К. Васильева, Л.И. Крутова // Финансы и кредит. – 2023. – №8. – С. 78-89.
3. Доклад Председателя Комитета по аграрным вопросам. – URL: Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

<http://komitet-agro.duma.gov.ru/novosti/a550ab8b-236d-4e32-9cdb-7ee7bb4f0bf7>

(дата обращения 05.06.2025)

4. Калафатов Э.А. Особенности финансирования предприятий в сфере АПК, как один из элементов устойчивого развития сельских территорий / Э.А. Калафатов, В.П. Горькова // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2024. – №3-2. – С. 109-112.
5. Костяев А.И. Современные тенденции развития агропромышленного комплекса России: финансовый аспект / А.И. Костяев, Р.Г. Янбых // АПК: экономика, управление. – 2024. – №4. – С. 124-133.
6. Липски С.А. Развитие системы проектного финансирования в АПК России / С.А. Липски, М.П. Козлов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2024. – №6. – С. 201-208.
7. Макеева Е.Ю. Налоговое планирование в системе финансового менеджмента сельскохозяйственных организаций / Е.Ю. Макеева // Налоги и налогообложение. – 2023. – №7. – С. 134-142.
8. Петриков А.В. Адаптация агропромышленного комплекса к новым экономическим условиям / А.В. Петриков, О.А. Рущицкая // Экономика сельского хозяйства России. – 2024. – №3. – С. 89-96.
9. Попова Л.В. Риск-менеджмент в системе финансового управления агропромышленными предприятиями / Л.В. Попова, Д.А. Коростелев // Управленческий учет. – 2023. – №9. – С. 167-175.
10. Халяпин А.А. Прогнозы и сценарии развития отраслей АПК России / А.А. Халяпин, А.Д. Красуля, Т.А. Тарчоков, Н.С. Шукалов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – №2. – С. 681-687.
11. Шкарупа Е.А. Альтернативные источники финансирования инновационных проектов в АПК / Е.А. Шкарупа, В.С. Смирнов // Финансы и управление. – 2024. – №1. – С. 145-153.

Оригинальность 84%