- ПРАВО И ЭКОНОМИКА -

Дата поступления рукописи в редакцию: 19.06.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 02.07.2026 г.
DOI: 10.24412/2782-3830-2026-6-87-93

ГОРБУНОВА Олеся Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета;
доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита
ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета,
e-mail: os-bakunova@mail.ru

КОТ Екатерина Михайловна,
доктор экономических наук,
доцент, заведующая кафедрой экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: ktekaterina@rambler.ru

СТАХЕЕВА Любовь Михайловна,
кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: staheeva53@mail.ru

РАДИОНОВА Светлана Владимировна,
преподаватель кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: svr_svetlana@mail.ru

ПИЛЬНИКОВА Ирина Федоровна,
старший преподаватель кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: pilnikovai@mail.ru

ПЕТРЯКОВА Светлана Викторовна,
старший преподаватель кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: uprkadr@mail.ru

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Аннотация. *Преобразования, осуществляемые в отечественной экономике, направлены на формирование эффективной экономической системы. В данном аспекте особо актуальным является вопрос создания системы бюджетирования на микроуровне, то есть на уровне деятельности отечественных предприятий.*

Агропромышленный комплекс (АПК) является одной из ключевых отраслей российской экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и формирующую значительную часть валового регионального продукта во многих субъектах РФ. Однако, несмотря на свою стратегическую важность, многие сельскохозяйственные предприятия, особенно

малые и средние, продолжают функционировать в условиях низкой финансовой дисциплины, опираясь на интуитивные решения и устаревшие методы планирования. Внедрение современной системы бюджетирования — это не просто инструмент финансового контроля, а необходимое условие для повышения устойчивости, прозрачности и конкурентоспособности предприятий АПК.

Цель исследования – на основе анализа современного состояния и перспектив развития аграрной отрасли сформировать концепцию создания системы бюджетирования на предприятиях АПК.

Ключевые слова: *агропромышленный комплекс, бюджетирование, планирование, бюджет, денежные средства, ликвидность, доходы, расходы.*

GORBUNOVA Olesya Sergeevna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics, Accounting, and Financial Control,
Ural State Agrarian University;
Associate Professor, Department of Accounting and Auditing,
Ural State University of Economics

KOT Ekaterina Mikhailovna,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics,
Accounting, and Financial Control,
Ural State Agrarian University

STAKHEEVA Lyubov Mikhailovna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Economics,
Accounting, and Financial Control,
Ural State Agrarian University

RADIONOVA Svetlana Vladimirovna,
Lecturer, Department of Economics,
Accounting, and Financial Control,
Ural State Agrarian University

PILNIKOVA Irina Fedorovna,
Senior Lecturer, Department of Economics,
Accounting, and Financial Control,
Ural State Agrarian University Agrarian University

PETRYAKOVA Svetlana Viktorovna,
Senior Lecturer, Department of Economics,
Accounting, and Financial Control,
Ural State Agrarian University

THE NEED TO IMPLEMENT BUDGETING AT AGRICULTURAL ENTERPRISE

Annotation. *Transformations carried out in the domestic economy are aimed at forming an effective economic system. In this aspect, the issue of creating a budgeting system at the micro level, that is, at the level of activities of domestic enterprises, is especially relevant.*

The agro-industrial complex (AIC) is one of the key sectors of the Russian economy, which ensures the country's food security and forms a significant part of the gross regional product in many constituent entities of the Russian Federation. However, despite their strategic importance, many agricultural enterprises, especially small and medium-sized ones, continue to operate in conditions of low financial discipline, relying on intuitive solutions and outdated planning methods. The

introduction of a modern budgeting system is not just an instrument of financial control, but a necessary condition for increasing the stability, transparency and competitiveness of agricultural enterprises.

The purpose of the study is to form a concept for creating a budgeting system at agricultural enterprises based on an analysis of the current state and prospects for the development of the agricultural industry.

Key words: *agro-industrial complex, budgeting, planning, budget, cash, liquidity, income, expenses.*

Одна из важнейших задач руководителя любого предприятия — с максимальной отдачей использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Для этого необходима информация о наличии таких ресурсов. Детализация стратегического плана деятельности предприятия осуществляется с помощью бюджетирования, которое определяет краткосрочные задачи в пределах общей стратегии [2].

Бюджетирование — это процесс планирования, учёта, анализа и контроля всех доходов и расходов предприятия в разрезе статей, центров ответственности и временных периодов (обычно помесячно или поквартально). Установлено, что в научной отечественной и зарубежной литературе бюджетирование изучается и выстраивается как система или как процесс [1].

Планирование и бюджетирование отличаются уровнем детализации и целями. Эти понятия часто ошибочно используются как синонимы, но у них есть различия.

Планирование — это общее стратегическое направление, в рамках которого формулируются цели, определяются ключевые показатели эффективности (KPI) и разрабатывается последовательность действий для достижения поставленных задач. Некоторые особенности планирования:

Включает анализ рыночной конъюнктуры, оценку внутренних возможностей компании и разработку комплексной стратегии развития.

Задаёт общий вектор развития бизнеса и служит основой для принятия управленческих решений на всех уровнях организации.

Может быть стратегическим и долгосрочным (например, выход на новый рынок, запуск крупного продукта).

Бюджетирование — это процесс, на котором стратегические цели, сформулированные в ходе планирования, переводятся в конкретные финансовые показатели. Некоторые особенности бюджетирования:

Включает разработку смет расходов, распределение бюджета по различным направлениям деятельности и контроль за исполнением этих планов.

Позволяет оценивать, как именно будут расходоваться финансовые ресурсы, и оперативно корректировать денежные потоки при необходимости.

Бюджет составляется на конкретный период, чаще всего год [3].

Таким образом, роль планирования — задать направление, а бюджетирования — построить детальную карту движения к цели.

Деятельность сельскохозяйственных предприятий имеет ряд особенностей, которые делают управление ими сложной задачей:

Сезонность производства: Основные затраты (посевная кампания, закупка кормов) и поступления (реализация урожая, продукции животноводства) сосредоточены в определённые периоды года, что создаёт значительные колебания денежных потоков [5].

Высокая зависимость от внешних факторов: Урожайность и продуктивность животных напрямую зависят от погодных условий, эпизоотической ситуации, что вносит существенную неопределённость в планирование [6].

Длительный производственный цикл: От посева до реализации зерновых культур проходит 4–6 месяцев, а в животноводстве цикл может составлять годы. Это требует долгосрочного планирования и управления запасами.

Значительная доля переменных затрат: Расходы на семена, удобрения, средства защиты растений, корма, ГСМ составляют большую часть себестоимости и подвержены рыночным колебаниям.

Необходимость постоянных инвестиций: Поддержание и обновление парка техники, модернизация животноводческих комплексов требуют значительных капитальных вложений.

Эти особенности делают классическое годовое планирование недостаточным. Требуется гибкий, детализированный и оперативный инструмент управления, который позволяет адаптироваться к меняющимся условиям и принимать своевременные управленческие решения [4].

Внедрение бюджетирования на предприятиях АПК решает несколько критически важных задач, представленных в *таблице1.*

Таблица 1.

Задача бюджетирования	Результат
Повышение финансовой устойчивости и ликвидности	Бюджет движения денежных средств (БДДС) позволяет заранее спрогнозировать «кассовые разрывы» и принять меры: оформить краткосрочный кредит, скорректировать график закупок или найти дополнительные источники финансирования, что позволит избежать нехватки денежных средств в сезон.
Контроль затрат и роста себестоимости	Бюджет затрат по культурам или видам продукции позволяет точно отслеживать фактические расходы и их отклонение от плановых, что позволит руководству оперативно выявлять статьи, где расходы превышают нормативы (например, перерасход ГСМ или удобрений), и принимать управленческие решения по снижению себестоимостих[7]
Обоснованное принятие управленческих решений.	Бюджетирование предоставляет руководству достоверную информацию. Например, при имеющихся двух альтернативных вариантах производства бюджетирование позволяет определить их влияние на будущую себестоимость и принять соответствующее решение.
Делегирование ответственности и мотивация персонала.	Бюджеты разрабатываются для каждого центра ответственности (растениеводческое подразделение, механизаторы, животноводческая ферма). Это чётко распределяет ответственность за результат и мотивирует работников на достижение наилучших показателей.
Повышение прозрачности для контрагентов.	Наличие внедренной системы бюджетирования демонстрирует профессиональный подход к управлению, что значительно повышает доверие со стороны банков при получении кредитов и инвесторов при привлечении капитала.

В условиях высокой волатильности цен на сырьё и продукцию, зависимости от климатических факторов и жёсткой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, традиционные подходы к управлению становятся неэффективными.

Для успешного внедрения бюджетирования на предприятии АПК следует придерживаться следующего алгоритма:

1. Первым шагом должно стать внедрение бюджета движения денежных средств. Он решает самую острую проблему — управление ликвидностью.

2. Обеспечение поддержки руководства: Без личной заинтересованности и участия собственника или генерального директора проект обречён на провал.

3. Обучение для ключевых сотрудников (финансистов, агрономов, главных инженеров) основам бюджетирования и управленческого учёта.

4. Использование специализированные IT-решений: Внедрение ERP-системы или даже специализированного модуля бюджетирования значительно упрощает сбор данных, расчёты и анализ.

Не нужно пытаться сразу создать идеальную модель. Можно начать с базовых бюджетов (доходов, расходов, ДДС) и постепенно усложнять систему, добавляя бюджеты по культурам, фермам, инвестициям.

Важно регулярно анализировать отклонения. Главная ценность бюджетирования — не в самом плане, а в анализе причин отклонений факта от плана и принятии мер по их устранению.

Примерная структура бюджета движения денежных средств представлена в *таблице 2.*

Таблица 2. Фрагмент БДДС аграрного предприятия.

Доходы плюс субсидии	отрасль	Факт текущего гола	План будущего года
Субсидии			
Доходы всего			

Доходы от реализации продукции животноводства			
Молоко	жив		
Коровы - основные средства	жив		
Доходы от реализации продукции растениеводства			
Рапс	раст		
Пшеница	раст		
Семена пшеницы	раст		
Доходы от сада			
Ягоды	раст		
Фрукты	раст		
Прочие поступления			
Аренда хранилища (НИР)	раст		
Транспортные услуги	раст		
Субсидии			
в т.ч. Молоко	жив		
Содержание плем.скота	жив		
Субсидия на приобретение техники	раст		
Расходы всего			
Оплата труда	штат		
Платежи по обязательным страховым взносам	штат		
Уплата налогов, сборов и иных платежей	общ		
Расходы на закупку товаров, работ, услуг	общ		
- услуги связи и интернет	общ		
- транспортные услуги	общ		
- коммунальные услуги	общ		
- услуги аренды	общ		
Расходы на содержание имущества			
- ТО тракторов	раст		
- Аварийное и техническое обслуживание ОПО	энерг		
прочие работы, услуги	общ		
Услуги СЭС	жив		
Страхование			
- Страхование ОСАГО	раст		
-Страхование ОПО	энерг		
Приобретение основных средств			

Приобретение материальных запасов			
- ГСМ	раст		
- Запчасти	раст		
- Семена	раст		
- Удобрения	раст		
- Корма	жив		
- Ветпрепараты	жив		
Госпошлина	общ		
Прочие	общ		
Финансовый результат			

Тем не менее, существую проблемы и барьеры внедрения бюджетирования в АПК. Несмотря на очевидные преимущества, многие предприятия сталкиваются с трудностями при внедрении бюджетирования:

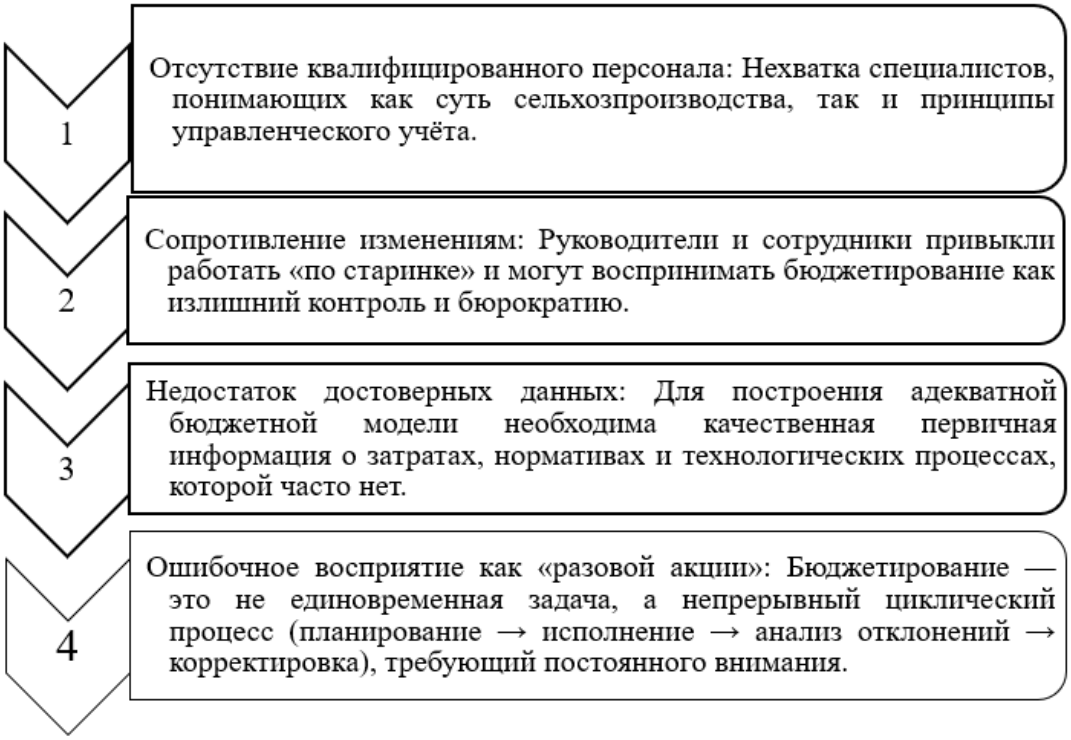


Рисунок 1. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятиях АПК.

Заключение

В современных экономических условиях бюджетирование перестаёт быть прерогативой крупных холдингов и становится жизненно необходимым инструментом для любого предприятия АПК, стремящегося к устойчивому развитию и прибыльности. Оно позволяет перевести управление из области догадок и интуиции в плоскость точных расчётов и обоснованных решений. Внедрение бюджетирования — это инвестиция в будущее предприятия, которая окупается за счёт снижения издержек, оптимизации денежных потоков и повышения общей эффективности хозяйственной деятельности. В условиях глобальной конкуренции и вызовов продовольственной безопасности, предприятия АПК, освоившие этот инструмент, получат значительное конкурентное преимущество.

Список литературы:

[1] Акулович К. Бюджетирование в АПК: цели, задачи, функции / К. Акулович // Конкурентоспособность и эффективность АПК в контексте оптимизации материально-технического и финансового обеспечения : материалы XV Международной научно-практической конференции, Минск, 13–14 октября 2022 года. – Минск: Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», 2023. – С. 15-16.

[2] Осипов В. И. Бюджетирование деятельности сельскохозяйственных предприятий / В. И. Осипов, В. М. Нарватова, Т. В. Мирошкина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 21 (80). — С. 93-95.

[3] Семина Л.А. Бюджетирование как инструмент устойчивого развития организаций АПК / Л. А. Семина, И. В. Ковалева, П. А. Неверов [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 11(172). – С. 556-560.

[4] Стахеева Л.М. Формирование бюджета производства (производственной программы) / Л. М. Стахеева, Е. В. Зарубина, Л. В. Кошеленко [и др.] // Международный научный вестник. – 2025. – № 10. – С. 169-176.

[5] Тимофеев В. И. Финансовое планирование и бюджетирование в организациях АПК : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / В. И. Тимофеев. – Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В. Р. Филиппова, 2021. – 98 с.

[6] Официальный сайт: Министерство агропромышленного комплекса и потребительского рынка Свердловской области URL: https://mcxso.midural.ru/ (дата обращения: 05.06.2026).

[7] АПК готовят к росту через снижение издержек // Российская газета. URL: https://rg.ru/2026/05/29/apk-gotoviat-k-rostu-cherez-snizhenie-izderzhek.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 05.06.2026).

References:

[1] Akulovich K. Budgeting in the agro-industrial complex: goals, objectives, functions / K. Akulovich // Competitiveness and efficiency of the agro-industrial complex in the context of optimization of material, technical and financial support: materials of the XV International scientific and practical conference, Minsk, October 13-14, 2022. - Minsk: Republican Scientific Unitary Enterprise “Institute for System Research in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus”, 2023. - Pp. 15-16.

[2] Osipov V. I. Budgeting of the activities of agricultural enterprises / V. I. Osipov, V. M. Narvatova, T. V. Miroshkina. - Text: direct // Young scientist. - 2014. - No. 21 (80). - Pp. 93-95.

[3] Semina L.A. Budgeting as a Tool for Sustainable Development of Agricultural Organizations / L. A. Semina, I. V. Kovaleva, P. A. Neverov [et al.] // Economy and Entrepreneurship. - 2024. - No. 11 (172). - P. 556-560.

[4] Stakheeva L. M. Formation of the Production Budget (Production Program) / L. M. Stakheeva, E. V. Zarubina, L. V. Koshelenko [et al.] // International Scientific Bulletin. - 2025. - No. 10. - P. 169-176.

[5] Timofeev V. I. Financial Planning and Budgeting in Agricultural Organizations: A Study Guide for Students in the Field of Training 38.04.02 Management / V. I. Timofeev. – Ulan-Ude: Buryat State Agricultural Academy named after V. R. Filippov, 2021. – 98 p.

[6] Official website: Ministry of Agro-Industrial Complex and Consumer Market of the Sverdlovsk Region URL: https://mcxso.midural.ru/ (date of access: 05.06.2026).

[7] The agro-industrial complex is being prepared for growth through cost reduction // Rossiyskaya Gazeta. URL: https://rg.ru/2026/05/29/apk-gotoviat-k-rostu-cherez-snizhenie-izderzhek.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (date of access: 05.06.2026).