

УДК 338.1:658.15/.17

## **ПРОБЛЕМЫ И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Елена Сергеевна Сутормина<sup>1</sup>**

кандидат экономических наук

lena.sutormina.85@mail.ru

**Софья Игоревна Муравьева<sup>1</sup>**

магистрант

sgorbunova3088@gmail.com

**Елена Юрьевна Эктова<sup>2</sup>**

преподаватель

<sup>1</sup>Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

<sup>2</sup>Рязский колледж имени Героя Советского Союза

А.М. Серебрякова

г. Рязск, Россия

**Аннотация.** На основе проведенного анализа установлено, что исследуемое предприятие обладает абсолютной финансовой автономией (коэффициент  $> 0,99$ ) и сверхнормативной ликвидностью при практически полном отсутствии заемного капитала. Однако при этом выявлены ключевые проблемы, ограничивающие развитие: высокая волатильность и недостаточный уровень рентабельности (падение ROE до 0,3% в 2023 г.), замедление оборачиваемости активов, рост иммобилизованных в запасах средств. Определено, что сложившаяся «сверхконсервативная» финансовая модель, направленная на минимизацию рисков, одновременно является тормозом для роста стоимости бизнеса. Доказано, что в современных условиях финансовая

устойчивость предприятия АПК должна оцениваться не только по формальным коэффициентам, но и по способности капитала генерировать стабильную прибыль и обеспечивать стратегическое развитие. Сформулированы ключевые резервы повышения эффективности: 1) оптимизация структуры капитала за счет разумного привлечения долгосрочного заемного финансирования для реализации инвестиционных проектов; 2) повышение эффективности управления оборотным капиталом (запасами и денежными средствами); 3) фокусировка на повышении операционной рентабельности. Результаты исследования и предложенные рекомендации могут быть использованы руководством сельскохозяйственных предприятий для пересмотра финансовой стратегии и перехода от модели пассивной финансовой «крепости» к модели устойчивого и эффективного роста.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, платежеспособность, агропромышленный комплекс (АПК), рентабельность, оборачиваемость капитала, финансовые резервы, эффективность.

Актуальность анализа финансового состояния аграрных предприятий обусловлена критически важной ролью агропромышленного комплекса (АПК) в обеспечении продовольственной безопасности и социально-экономической стабильности России. В условиях высокой волатильности мировых рынков, ужесточения санкционного давления, роста стоимости ресурсов и сохраняющейся зависимости от природно-климатических факторов, вопросы долгосрочной финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций выходят на первый план.

Традиционный анализ финансового состояния предприятий АПК зачастую фокусируется на достижении нормативных значений ключевых коэффициентов – автономии, ликвидности, платежеспособности. Однако практика показывает, что формальное соответствие этим нормативам не всегда тождественно реальной экономической устойчивости и способности к динамичному развитию. В отрасли наблюдается парадоксальная ситуация: многие организации, демонстрирующие в отчетности образцовые показатели финансовой независимости и ликвидности, одновременно сталкиваются с проблемами стагнации, низкой рентабельности и неэффективного использования капитала. Это явление можно охарактеризовать как «сверхконсервативную» или «замороженную» финансовую устойчивость, когда избыточная осторожность в управлении капиталом трансформируется в упущенные возможности для роста и модернизации.

Таким образом, существует насущная потребность в углублении методологии анализа финансового состояния предприятий АПК, смещении акцента с констатации статичных показателей на оценку качества и эффективности использования финансовых ресурсов. Особую важность приобретает выявление и мобилизация внутренних резервов, скрытых в сложившейся структуре активов и капитала, даже при внешне безупречном балансе.

Целью данной статьи является выявление и систематизация ключевых проблем, а также скрытых резервов повышения финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций, которые не очевидны при поверхностном анализе стандартных коэффициентов. На примере глубокого кейс-анализа конкретного предприятия АПК (СХПК «Родина») мы стремимся продемонстрировать, как избыточная финансовая автономия и гиперликвидность могут сосуществовать с низкой отдачей на капитал, и предложить практические пути перехода от модели «пассивной стабильности» к модели «эффективного роста».

Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении финансовой устойчивости предприятия АПК не как самоцели, а как ресурса для развития. Статья обосновывает тезис о том, что в современных условиях критерием подлинной устойчивости должна служить не только и не столько абсолютная независимость от заемных средств, сколько способность капитала генерировать стабильную прибыль и обеспечивать стратегическое развитие.

Для эмпирической проверки выдвинутого тезиса о парадоксе «сверхконсервативной устойчивости» был проведен углубленный анализ финансово-хозяйственной деятельности СХПК «Родина» за 2022–2024 гг. Ключевые результаты, наглядно демонстрирующие диссонанс между формальной стабильностью и реальной эффективностью, систематизированы в таблице 1.

*Таблица 1*

Динамика ключевых финансовых индикаторов СХПК «Родина», 2022–2024 гг.

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	2022 год	2023 год	2024 год	Тренд и интерпретация
<b>Показатели устойчивости и структуры капитала</b>						
1. Коэффициент автономии	СК / Валюта баланса	> 0,5-0,6	0,992	0,993	0,991	Абсолютная финансовая независимость. Практически полное финансирование за

						счет собственных средств.
2. Коэффициент текущей ликвидности	ОА / КО	1,5-2,5	58,6	70,6	54,5	Сверхнормативная ликвидность. Оборотные активы многократно (в десятки раз) превышают краткосрочные обязательства.
3. Собственные оборотные средства (СОС), тыс. руб.	ОА – КО	> 0	369 663	357 104	403 780	Значительный избыток ликвидных ресурсов
<b>Показатели эффективности и рентабельности</b>						
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	–	Рост (+)	115 098	2 228	56 176	Крайняя волатильность. Резкое падение в 2023 г. указывает на высокие операционные риски.
5. Рентабельность собственного капитала (ROE), %	ЧП / СК	> 10–15%	15,2%	0,3%	7,1%	Недостаточная эффективность. Капитал не обеспечивает стабильную высокую отдачу, особенно в 2023 г.
6. Рентабельность активов (ROA), %	ЧП / Активы	> 5%	15,1%	0,3%	7,1%	Низкая эффективность использования всех активов. Падение в 7 раз в 2023 г.
7. Коэффициент оборачиваемости активов	Выручка / Активы	> 0,5	0,47	0,44	0,43	Замедление. Активы генерируют всё меньше выручки, тенденция негативная.

Проведенное исследование финансового состояния СХПК «Родина» - типичного предприятия растениеводческой отрасли — позволило выявить фундаментальный парадокс, характерный для многих финансово-консервативных сельскохозяйственных организаций. Он заключается в противоречии между безупречными формальными показателями финансовой

устойчивости и платежеспособности, с одной стороны, и снижающейся операционной эффективностью, рентабельностью и качеством управления активами - с другой.

Достигнута «сверхконсервативная» финансовая модель. Предприятие демонстрирует абсолютную финансовую автономию (коэффициент  $> 0.99$ ) и сверхнормативную ликвидность (текущая ликвидность  $> 50$ ), что полностью нивелирует риски неплатежеспособности и банкротства в классическом понимании. Однако эта модель является пассивной и оборонительной.

Высокая устойчивость не обеспечена адекватной экономической эффективностью. Капитал, практически полностью состоящий из собственных средств, не приносит стабильной и высокой отдачи. Критическое падение рентабельности собственного капитала (ROE) до 0,3% в 2023 году и волатильность чистой прибыли указывают на высокие операционные риски и неспособность финансовой «крепости» гарантировать стабильные финансовые результаты.

Накопление капитала приняло форму его иммобилизации. Основные внутренние резервы предприятия оказались «заморожены»:

- в непроизводительных или низкодоходных активах - значительные средства на расчетных счетах и в краткосрочных финансовых вложениях не работают на стратегическое развитие;

- в растущей массе запасов, оборачиваемость которых замедляется, что указывает на риски затоваривания, омертвления оборотного капитала и роста затрат на хранение;

- в преобладании внеоборотных активов, отдача от которых (фондоотдача) снижается.

Ключевой проблемой является не недостаток финансовых ресурсов, а неэффективная финансовая стратегия. Предприятие оказалось в ловушке «финансового консерватизма», где отказ от использования долгосрочного заемного капитала (финансового рычага) и нерациональное управление

структурой активов ограничивают потенциал роста и повышения стоимости бизнеса.

Предложения по активизации резервов и переходу к модели эффективного роста (на основе диагностики проблем предлагается не набор разрозненных мер, а целостная программа пересмотра финансовой стратегии, направленная на превращение финансовой устойчивости из цели в ресурс развития):

1. Оптимизация структуры капитала и разумное использование финансового рычага.

Тактическая задача - проведение оценки инвестиционных проектов (модернизация техники, строительство элеватора, развитие семеноводства) с расчетом чистой приведенной стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR).

Стратегическое решение - для финансирования проектов с IRR, превышающей стоимость капитала, целесообразно привлечь долгосрочные целевые кредиты. Повышение доли заемного капитала до 15-20% сохранит очень высокий уровень автономии, но позволит получить эффект финансового рычага и существенно повысить ROE.

2. Повышение эффективности управления оборотным капиталом.

2.1. Управление запасами на основе внедрения системы нормирования и регулярного ABC-XYZ анализа запасов для выявления и ликвидации излишков, неликвидов. Цель - сокращение периода оборота запасов на 15-20%, что высвободит десятки миллионов рублей.

2.2. Управление денежными средствами с целью разработки инвестиционной политики для временно свободных денежных средств. Размещать их в высоколиквидные инструменты с гарантированной доходностью (краткосрочные депозиты в системно значимых банках, векселя), превращая из «замороженных» в работающие активы.

2.3. Сбалансированная кредитная политика.

3. Фокус на повышение операционной рентабельности и создание стоимости.

3.1. Провести deep-dive анализ себестоимости по культурам и технологическим операциям для выявления резервов снижения (оптимизация логистики, режимов внесения удобрений, энергосбережение).

3.2. Рассмотреть стратегию вертикальной интеграции (например, развитие первичной переработки зерна или собственного семеноводства) как путь увеличения маржинальности и снижения зависимости от конъюнктуры сырьевого рынка.

3.3. Внедрить регулярный мониторинг и план-фактный анализ не только финансовых коэффициентов, но и ключевых показателей эффективности (KPI), связанных с оборачиваемостью и рентабельностью (оборотный капитал, рентабельность по видам продукции, EBITDA margin).

Таким образом, для предприятий АПК, подобных СХПК «Родина», актуальна не задача «спасения» от банкротства, а задача стратегического перехода. Переход от пассивной модели «финансовой крепости», где капитал накапливается и консервируется, к активной модели «устойчивого роста», где финансовая прочность становится фундаментом для рискованных, но просчитанных инвестиций, оптимизации операционного цикла и системного повышения доходности бизнеса. Реализация предложенных мер позволит трансформировать выявленные скрытые резервы в драйверы повышения конкурентоспособности и долгосрочной стоимости агропредприятия в условиях нестабильной внешней среды.

#### **Список литературы:**

1. Сутормина Е. С., Михин А. А. Анализ и оценка деятельности аграрной коммерческой организации с использованием отчета о финансовых результатах // Актуальные проблемы региональной и отраслевой экономики: материалы II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Мичуринск,

14 ноября 2024 года. Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. С. 218-222.  
EDN BVUDRK.

2. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / М.: ИНФРА М, 2012. 416с.

3. Ширяева В.Е. Анализ финансового состояния предприятия как отправная точка для его улучшения // Молодой ученый. №5 (295). 2020. с. 150-153.

**UDC 338.1:658.15/.17**

## **PROBLEMS AND RESERVES OF IMPROVING THE FINANCIAL STABILITY OF AN AGRICULTURAL ORGANIZATION**

**Elena S. Sutormina<sup>1</sup>**

candidate of economic sciences

lena.sutormina.85@mail.ru

**Sofya Ig. Muravyeva<sup>1</sup>**

master student

sgorbunova3088@gmail.com

**Elena Yu. Ektova<sup>2</sup>**

teacher

<sup>1</sup>Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

<sup>2</sup>Ryazh College named after the Hero of the Soviet Union

A.M. Serebryakov

Ryazhsk, Russia

**Abstract.** Based on the analysis, it was found that the company under study has absolute financial autonomy (coefficient > 0,99) and excess liquidity, with almost no

borrowed capital. However, there are key problems that limit its development: high volatility and insufficient profitability (ROE fell to 0,3% in 2023), slow asset turnover, and increased inventory-impaired funds. It has been determined that the current «over-conservative» financial model, which is aimed at minimizing risks, is also a hindrance to business value growth. It has been proven that in today's conditions, the financial stability of an agricultural enterprise should be assessed not only based on formal coefficients, but also on the ability of capital to generate stable profits and ensure strategic development. Key performance improvement reserves are formulated: 1) capital structure optimization through reasonable attraction of long-term debt financing for the implementation of investment projects; 2) improving the efficiency of working capital management (reserves and cash); 3) focusing on improving operating profitability. The results of the study and the proposed recommendations can be used by the management of agricultural enterprises to revise the financial strategy and move from a passive financial "strength" model to a model of sustainable and efficient growth.

**Key words:** financial stability, solvency, agro-industrial complex (AIC), profitability, capital turnover, financial reserves, efficiency.

Статья поступила в редакцию 09.12.2025; одобрена после рецензирования 20.12.2025; принята к публикации 29.12.2025.

The article was submitted 09.12.2025; approved after reviewing 20.12.2025; accepted for publication 29.12.2025.