

УДК 338:631:004

***ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ***

Смолякова Н.В.

к.э.н., доцент,

Кубанский государственный университет,

Краснодар, Россия

Туров В.А.

магистрант,

Кубанский государственный университет,

Краснодар, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются инструменты управления финансовой стабильностью сельскохозяйственных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации экономики. Обоснована необходимость перехода от преимущественно ретроспективной оценки финансового состояния к непрерывному мониторингу, прогнозированию и раннему предупреждению негативных изменений. С учетом отраслевой специфики предложена система управленческих инструментов, объединяющая мониторинг денежных потоков, контроль ликвидности и долговой нагрузки, сценарное моделирование, стресс-тестирование, раннее предупреждение и интегральную оценку финансовой стабильности. Особое внимание уделено формированию единого цифрового контура, в котором финансовая информация взаимосвязана с производственными данными. Практическая значимость исследования состоит в возможности

использовать предложенный инструментарий для повышения оперативности управленческих решений и устойчивости предприятий к внутренним и внешним рискам.

Ключевые слова: финансовая стабильность, сельское хозяйство, цифровая трансформация, управление рисками, денежные потоки.

TOOLS FOR MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Smolyakova N.V.

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

Turov V.A.

*master's student,
Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

Abstract

The article examines the tools for managing the financial stability of agricultural enterprises in the Russian Federation under digital transformation. The study substantiates the transition from predominantly retrospective financial assessment to continuous monitoring, forecasting and early warning. Taking into account the specific features of agricultural production, a management toolkit is proposed that combines cash-flow monitoring, liquidity and debt control, scenario analysis, stress testing, early warning and an integrated assessment of financial stability. Particular attention is paid to the formation

of a unified digital management loop linking financial information with production data. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed tools to improve the timeliness of management decisions and strengthen the resilience of agricultural enterprises to internal and external risks.

Keywords: financial stability, agriculture, digital transformation, risk management, cash flows.

Сельскохозяйственные предприятия занимают особое положение в системе национальной экономики, поскольку результаты их деятельности связаны не только с обеспечением продовольственной безопасности, но и с устойчивостью территорий, занятостью населения и развитием смежных отраслей. При этом условия хозяйствования в аграрном секторе отличаются высокой степенью неопределенности. Сезонный характер производства, длительность производственного цикла, зависимость от природно-климатических условий, колебания цен на продукцию и материальные ресурсы, потребность в заемном капитале и значительная продолжительность оборота средств формируют специфическую среду финансового управления.

В таких условиях финансовая стабильность предприятия не может рассматриваться только как результат соотношения отдельных показателей бухгалтерской отчетности. Для сельскохозяйственной организации принципиальное значение имеет способность поддерживать непрерывность денежных потоков, своевременно выполнять обязательства, сохранять приемлемую долговую нагрузку и адаптироваться к изменению производственных и рыночных условий. Следовательно, управление финансовой стабильностью должно быть ориентировано не только на фиксацию уже возникших отклонений, но и на их заблаговременное выявление.

Дополнительные возможности для изменения управленческого подхода формирует цифровая трансформация экономики. Распространение информационных систем, автоматизация учета, интеграция производственных и финансовых данных, применение аналитических инструментов и развитие технологий прогнозирования позволяют повысить прозрачность деятельности предприятия. Вместе с тем сама по себе цифровизация не обеспечивает финансовой стабильности. Ее результативность определяется тем, насколько цифровые технологии встроены в систему принятия управленческих решений и позволяют своевременно реагировать на возникающие риски.

В научной литературе вопросы финансовой устойчивости и стабильности предприятий АПК рассматриваются преимущественно через систему финансовых коэффициентов, анализ денежных потоков, управление оборотным капиталом и оценку рисков [3; 5]. Исследования цифровой трансформации сельского хозяйства, в свою очередь, акцентируют внимание на автоматизации производственных процессов, цифровой инфраструктуре и использовании информационных технологий [1; 7]. Вместе с тем сохраняется необходимость комплексного объединения указанных направлений в единую систему управления финансовой стабильностью сельскохозяйственного предприятия.

Финансовая стабильность сельскохозяйственного предприятия представляет собой комплексную характеристику его способности сохранять равновесие между формированием финансовых ресурсов, их использованием и исполнением обязательств при изменении внешних и внутренних условий [6]. В отличие от узкого понимания финансовой устойчивости, ориентированного преимущественно на структуру капитала и соотношение источников финансирования, финансовая стабильность предполагает учет динамики денежных потоков, способности предприятия поддерживать текущую деятельность, противостоять рискам и обеспечивать развитие.

Специфика аграрного производства обуславливает необходимость расширения традиционного состава факторов финансовой стабильности. К внутренним факторам относятся организация производства, структура затрат, эффективность использования основных и оборотных средств, качество финансового планирования, структура капитала, состояние расчетов с контрагентами и уровень управленческой компетентности. Внешнюю группу формируют состояние рынков, доступность кредитных ресурсов, государственная аграрная политика, изменение цен, природно-климатические условия, макроэкономическая ситуация и институциональная среда. Отдельную группу образуют факторы цифровизации, связанные с технологической обеспеченностью, качеством данных и компетенциями персонала [2; 7].

Важной особенностью является взаимосвязь производственных и финансовых факторов. Изменение урожайности непосредственно отражается на объеме продукции, выручке и денежных поступлениях. Одновременно рост стоимости материальных ресурсов увеличивает потребность в оборотном капитале и способен ухудшить показатели рентабельности. Поэтому финансовый менеджмент аграрного предприятия должен опираться на информацию о производственных процессах, а не ограничиваться данными финансовой отчетности. Система факторов финансовой стабильности и соответствующие объекты управленческого воздействия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Система факторов финансовой стабильности сельскохозяйственного предприятия. Составлено автором

Группа факторов	Содержание	Объект управленческого воздействия
Производственные	Объем производства, урожайность, производительность, себестоимость	Планирование и контроль производства
Финансовые	Ликвидность, структура капитала, денежные потоки, долговая нагрузка	Финансовое планирование

Рыночные	Цены продукции и ресурсов, условия реализации	Управление доходностью и контрактами
Природно-климатические	Погодные условия и риски снижения урожайности	Сценарное планирование
Организационные	Качество управления и компетенции	Организация управленческой системы
Цифровые	Качество данных и интеграция информационных систем	Цифровая инфраструктура и аналитика

Таким образом, финансовая стабильность должна рассматриваться как результат взаимодействия нескольких подсистем. Управленческая задача заключается не только в том, чтобы определить состояние каждой из них, но и установить причинно-следственные связи между изменением производственных процессов и финансовыми последствиями. Именно здесь цифровые технологии позволяют существенно изменить традиционную модель управления.

Традиционная система финансового управления преимущественно строится вокруг периодической отчетности. Информация формируется по завершении определенного периода, после чего анализируются результаты и принимаются решения. Такой подход приемлем для оценки уже состоявшихся событий, но имеет ограниченную эффективность при управлении быстро меняющимися рисками. Для сельскохозяйственного предприятия запаздывание информации может иметь особенно высокую стоимость.

Цифровая модель управления предполагает формирование непрерывного информационного потока. В единой среде могут объединяться данные бухгалтерского и управленческого учета, сведения о денежных операциях, информация о запасах, производственных ресурсах, состоянии техники и расчетах с контрагентами. В результате финансовый менеджер получает возможность анализировать не только итоговый показатель, но и факторы, которые формируют его изменение.

Основой цифрового управления выступает система финансового мониторинга. Ее назначение состоит в постоянном наблюдении за ключевыми параметрами деятельности предприятия и выявлении отклонений от плановых или нормативных ориентиров [2; 5]. При этом перечень контролируемых показателей должен быть ограничен действительно значимыми индикаторами.

Первостепенное значение имеет мониторинг денежных потоков. Для сельскохозяйственных предприятий характерно несовпадение периодов осуществления затрат и получения выручки, поэтому прибыль не всегда отражает текущую способность предприятия выполнять платежные обязательства. Цифровой платежный календарь позволяет сопоставлять ожидаемые поступления и выплаты, выделять периоды повышенной потребности в ликвидности и заранее оценивать необходимость привлечения финансирования. В систему мониторинга целесообразно включать показатели ликвидности, оборачиваемости оборотного капитала, состояния дебиторской и кредиторской задолженности, долговой нагрузки, рентабельности и устойчивости операционного денежного потока. Одновременно они должны рассматриваться во взаимосвязи.

Следующим элементом выступает управление оборотным капиталом. Для аграрного предприятия его структура во многом определяется сезонностью и необходимостью предварительного финансирования производственных затрат. Поэтому цифровая система должна обеспечивать сопоставление производственного календаря с графиком платежей, запасами и ожидаемыми поступлениями. Основные инструменты цифрового управления финансовой стабильностью представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные инструменты цифрового управления финансовой стабильностью. Составлено автором

Инструмент	Назначение	Результат
Мониторинг денежных потоков	Контроль поступлений и выплат	Снижение риска кассовых разрывов

Платежный календарь	Согласование финансового и производственного циклов	Управляемость ликвидности
KPI финансовой стабильности	Контроль ключевых параметров	Выявление отклонений
Управление оборотным капиталом	Контроль запасов и расчетов	Высвобождение денежных ресурсов
Сценарное моделирование	Оценка вариантов развития	Выбор устойчивого решения
Стресс-тестирование	Проверка устойчивости	Выявление критических ограничений
Раннее предупреждение	Фиксация негативных тенденций	Заблаговременная корректировка
Интегральная оценка	Комплексная диагностика	Обобщенная характеристика состояния

Особое место занимает система раннего предупреждения. Ее отличие от традиционного контроля состоит в ориентации на тенденции, а не только на достигнутые значения. Если отдельный показатель постепенно ухудшается, но еще не вышел за критическую границу, цифровая система должна сформировать предупредительный сигнал. Это дает возможность принять корректирующее решение до того, как отклонение трансформируется в финансовую проблему.

В качестве логики раннего предупреждения целесообразно использовать несколько последовательных уровней: устойчивое состояние, негативная тенденция, повышенный риск и критическая угроза. Переход между уровнями должен быть связан с заранее определенными правилами реакции.

Для повышения качества предупреждения целесообразно учитывать не только финансовые коэффициенты, но и производственные сигналы. Изменение сроков проведения работ, снижение ожидаемой урожайности, рост расхода топлива, увеличение простоев техники или отклонение фактической себестоимости от плановой могут выступать ранними индикаторами будущих финансовых проблем.

Важным инструментом является сценарное моделирование. Для сельскохозяйственного предприятия целесообразно рассматривать базовый,

благоприятный и стрессовый варианты развития. В отличие от простого прогнозирования сценарный подход позволяет оценить, как изменение нескольких взаимосвязанных факторов отразится на финансовой стабильности [3; 6].

Стресс-тестирование должно использоваться не только как средство оценки уже существующего риска, но и как инструмент финансового планирования. Его результатом является определение пределов устойчивости предприятия и условий, при которых требуется изменение структуры финансирования, сокращение затрат, пересмотр инвестиционной программы или привлечение дополнительной ликвидности [5; 6].

Для обобщенной характеристики состояния предприятия может применяться интегральная оценка финансовой стабильности. Ее преимущество заключается в возможности объединить несколько групп показателей и получить комплексное представление о состоянии организации. При этом интегральный показатель не должен заменять анализ отдельных коэффициентов.

Цифровая трансформация создает предпосылки и для автоматизации подготовки управленческих решений. При наличии единого информационного пространства система может сопоставлять текущие значения показателей с установленными ориентирами, выявлять отклонения, формировать прогноз и передавать информацию ответственному сотруднику. Окончательное решение при этом должно оставаться за руководителем. Уровни цифровой зрелости управления финансовой стабильностью представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Уровни цифровой зрелости управления финансовой стабильностью.

Составлено автором

Уровень	Характеристика	Возможности управления
Базовый	Разрозненный учет	Ретроспективный анализ
Формализованный	Автоматизированный финансовый учет	Регулярный контроль
Интегрированный	Объединение финансовых и производственных данных	Оперативный мониторинг

Прогнозный	Сценарное моделирование	Проактивное управление
Интеллектуальный	Предиктивная аналитика	Раннее предупреждение

Практическая реализация предложенного подхода предполагает поэтапное развитие цифровой зрелости. На начальной стадии необходимо обеспечить качество первичной информации и автоматизировать базовые финансовые операции. Далее целесообразно объединить финансовые данные с информацией о производстве и ресурсах. После этого предприятие может переходить к прогнозированию денежных потоков, сценарному анализу и стресс-тестированию. При этом цифровая трансформация должна рассматриваться в контексте государственной политики цифрового развития АПК [4], а не как самостоятельная инвестиционная цель. Ее целесообразность определяется экономическим эффектом, который выражается в сокращении потерь, повышении прозрачности процессов, снижении вероятности ошибок и ускорении принятия решений.

Организационным условием эффективности цифрового управления является изменение роли финансовой службы. Предлагаемый подход развивает положения ранее опубликованного исследования авторов [6]. Она должна переходить от функции фиксации результатов к функции аналитической поддержки управления. Это требует взаимодействия финансовых специалистов с производственными подразделениями и специалистами по информационным технологиям.

Предлагаемый инструментарий формирует замкнутый цикл управления финансовой стабильностью: сбор и интеграция данных, мониторинг, диагностика, прогнозирование, оценка рисков, раннее предупреждение, управленческое воздействие и контроль результата. Такая организация позволяет обеспечить непрерывность финансового управления. Эффективность предлагаемого инструментария определяется не отдельным применением цифровых решений, а их последовательным включением в управленческий процесс. Взаимосвязь

управленческих задач, информационной основы и используемых инструментов представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Взаимосвязь управленческих задач и инструментов обеспечения финансовой стабильности. Составлено автором

Управленческая задача	Информационная основа	Инструмент	Ожидаемый эффект
Контроль текущей ликвидности	Поступления и платежи	Цифровой платежный календарь	Снижение риска кассовых разрывов
Оценка финансового состояния	Финансовые и производственные показатели	Система мониторинга	Раннее выявление отклонений
Оценка будущих условий	Плановые и сценарные данные	Сценарное моделирование	Подготовка альтернативных решений
Проверка устойчивости	Стрессовые параметры	Стресс-тестирование	Определение пределов устойчивости
Предупреждение негативных тенденций	Динамика ключевых индикаторов	Система раннего предупреждения	Заблаговременная корректировка
Комплексная диагностика	Совокупность финансовых индикаторов	Интегральная оценка	Обобщенная оценка состояния

Таким образом, проведенное исследование показывает, что управление финансовой стабильностью сельскохозяйственных предприятий в условиях цифровой трансформации требует изменения традиционного подхода к финансовому анализу. Для аграрной организации недостаточно оценивать состояние по итогам отчетного периода. Необходимо учитывать сезонность, движение денежных средств, производственные риски, состояние расчетов, долговую нагрузку и изменение внешней среды.

Библиографический список

1. Беликова И.П., Хамбулатова З.Р., Асхабалиев И.Ч. Цифровая трансформация сельского хозяйства России: современные тенденции и

перспективы // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – №6 (176). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-selskogo-hozyaystva-rossii-sovremennye-tendentsii-i-perspektivy> (дата обращения: 26.08.2026).

2. Зинич Л.В., Кузнецова Н.А., Асташова Е.А. Дорожная карта цифровой трансформации сельскохозяйственных организаций // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – № 12. – С. 5717-5726.

3. Пугачев М.А., Фалина Н.В. Формирование эффективной системы денежных потоков сельскохозяйственных предприятий в современных экономических условиях // Вестник экономики и права. – 2026. – №111. – С. 72-79.

4. Распоряжение Правительства РФ от 23.11.2023 № 3309-р (ред. от 06.03.2026) «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_463484/ (дата обращения: 25.08.2026).

5. Тарасов В.И., Ершов В.В., Абрашкина Е.Д. Цифровая трансформация АПК: проблемы и перспективы // Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – № 7. – С. 24-26.

6. Туров В.А., Смолякова Н.В. Управление финансовой стабильностью предприятий в условиях цифровизации // Экономическое развитие России: стратегии цифровой трансформации и технологического суверенитета: материалы Международной научно-практической конференции (21-24 октября 2025 г.) – Краснодар: КубГУ, 2025. – Т. 5. – С. 72-77.

7. Щербина Т.А. Цифровая трансформация сельского хозяйства Российской Федерации: опыт и перспективы // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2019. – №14-1. – С. 450-453.