



УДК 338.432:336
ББК 65.321.43-93

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ АГРОХОЛДИНГОВ

Э.В. Кузьмина

Автором обобщен опыт регламентации финансовой деятельности и внедрения системы бюджетирования в агрохолдинге, раскрыты особенности мобилизации финансовых ресурсов. Предложены показатели оценки эффективности финансовой деятельности и меры совершенствования управления финансами в современных условиях.

***Ключевые слова:** управление финансовыми ресурсами, финансовое планирование, бюджетирование, финансирование агрохолдингов, консолидированная отчетность, субсидии, эффективная процентная ставка по кредитам.*

Нестабильность и неопределенность экономической среды, глобальная трансформация рыночных условий функционирования предприятий агропромышленного комплекса России в связи с вступлением в ВТО требует поиска инновационных подходов к формированию эффективной системы финансового управления, которая позволит укрепить финансовую независимость и повысить инвестиционные возможности агрохолдингов, а также обеспечит повышение их конкурентоспособности и расширит возможности для интеграции в мировую систему хозяйствования.

В условиях недостатка ликвидности в экономике, низкого платежеспособного спроса со стороны как физических, так и юридических лиц и низкой доступности кредитных ресурсов управление денежной наличностью

становится наиболее критической операцией для любой организации, а особенно для сельскохозяйственных предприятий, специфика деятельности которых характеризуется значительным периодом оборачиваемости вложенных средств.

Несмотря на значительную государственную поддержку предприятий, реализующих направления в рамках приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса», развитие сельского хозяйства сопряжено с множеством рисков, сложившихся под воздействием негативных факторов и имеющихся в аграрном секторе социально-экономических проблем.

При построении системы управления финансами сельскохозяйственных организаций необходимо учитывать сложившиеся специфические для отрасли виды рисков:

- макроэкономические риски, обусловленные ухудшением внутренней и внешней конъюнктуры мировых цен на отдельные товары российского экспорта и снижением уровня инвестиционной активности,

которые усилят зависимость развития отрасли от государственных инвестиций;

- природно-климатические риски, обусловленные тем, что колебания погодных условий оказывают серьезное влияние на урожайность сельскохозяйственных культур, объемы их производства и обеспеченность животноводства кормовыми ресурсами, которые могут существенно повлиять на степень достижения прогнозируемых показателей;
- социальные риски, обусловленные увеличением разрыва между уровнями жизни в городе и сельской местности, которые создадут серьезную угрозу демографического кризиса в сельской местности;
- международные торгово-политические риски, обусловленные изменением конъюнктуры международной торговли сельскохозяйственной продукцией и принятием различных мер аграрной политики;
- законодательные риски, выражающиеся в недостаточном совершенстве законодательной базы по регулированию сельскохозяйственной деятельности и сложности реализации оформления прав собственности на землю [1].

Другой особенностью сельскохозяйственного производства является то, что все проводимые работы, которые включаются в технологический цикл, имеют четкую временную привязку и обязательны для исполнения в установленной последовательности и в установленные сроки. Точное соблюдение всей технологической цепочки обуславливает необходимость концентрации ресурсов и средств к определенному времени. При этом поступление выручки в течение года неравномерно, но в то же время специфика многоотраслевого производства холдинговых структур позволяет гибко управлять денежными средствами.

Таким образом, для агрохолдингов, которые ведут рисковую деятельность, зависящую от природных явлений, нестабильной мировой и государственной экономики, а также характеризующуюся временными разрывами между поступлением выручки и потребностями в финансовых ресурсах, возникает объективная необходимость координации различных производственных и финансовых функций путем разработки четкой системы правил, стан-

дартов, планов, обязанностей и контроля. Регламентация системы управления и в первую очередь системы управления финансами способствует более эффективному функционированию интегрированных структур агропромышленного комплекса.

При регламентировании финансовой деятельности агрохолдинга целесообразно выделить три основных направления:

- анализ финансового состояния;
- финансовое планирование;
- управление финансовыми ресурсами.

Так как в большинстве случаев агрохолдинги представляют собой группу предприятий, являющихся самостоятельными юридическими лицами, связанными между собой экономически, возникает проблема объективной оценки состояния и результатов деятельности таких формирований как системы в целом.

В связи с этим оценка основных групп показателей ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, прибыли и рентабельности должна осуществляться на основании объективной информации о состоянии совокупных активов системы, их структуре, источниках финансирования, обязательствах, текущих затратах, которая может быть получена только из консолидированной финансовой отчетности. Отсутствие на сегодняшний день методических рекомендаций по организации консолидированного учета и составления консолидированной отчетности в сложных по структуре агропромышленных формированиях создает информационную недостаточность в финансовом управлении, препятствует достоверной оценке финансового состояния групп взаимосвязанных предприятий и предопределяет необходимость научно обоснованной разработки таких методик.

Также возникает необходимость разработки и установления нормативов по перечисленным финансовым показателям как для сельскохозяйственного производства, так и для холдинговых структур.

Анализ финансового состояния агрохолдингов на основе консолидированной информации с учетом разработанных нормативов позволит оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации, выявить сильные и слабые стороны бизнеса и удовлетворить по-

требности акционеров, позволяя производить выбор оптимальных управленческих решений на стадии планирования.

Несмотря на автоматизацию бухгалтерского учета, сложная и многоуровневая организационная структура агрохолдингов затрудняет на практике процесс финансового планирования. В связи с этим целесообразно использовать комплексную модель бюджетирования, предусматривающую составление ряда операционных бюджетов производства, прямых материальных и трудовых затрат, закупок, продаж, административно-управленческих расходов, коммерческих расходов и финансовых бюджетов (см. табл. 1) и определяющую основные соотношения финансовых потребностей и финансовых возможностей. Бюджетирование также позволит решить проблему взаимной увязки потоков ресурсов, занятых в разных бизнес-процессах агрохолдинга.

Выходными результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной отчетности: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), прогнозный баланс.

Результирующим бюджетом является БДДС, позволяющий управлять платежеспособностью и не допускать возникновения кассовых разрывов, что особенно актуально для агрохолдингов в современных условиях.

Статьи затрат бюджета должны интегрироваться со статьями затрат бухгалтерского учета.

К основным бюджетным документам прилагается пояснительная записка, в которой раскрываются целевые показатели, предположения и ограничения, использованные при составлении бюджета, а также приводится описание основных параметров бюджета.

Как и любой другой план, бюджет должен быть разработан, согласован и утвержден, после чего он приобретает статус внутреннего нормативного документа, обязательного для исполнения. После согласования и утверждения финансовых планов и бюджетов необходимо систематически вести контроль их исполнения для предотвращения ошибок в финансовой деятельности. Можно предложить следующий алгоритм контроля:

- определение инициаторов расходов по статьям бюджета;

- определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета или финансового плана;
- определение набора контрольных показателей для анализа исполнения бюджета;
- сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- представление информации в необходимой форме;
- сравнение плановых и фактических показателей;
- определение отклонений;
- анализ отклонений и выявление их причин;
- принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.

Необходимо также четкое соблюдение механизма проведения финансовых операций по расходованию средств, в связи с чем целесообразно разработать регламент осуществления платежей, определяющий правила функционирования платежной системы компании.

По итогам месяца проводится план-фактный анализ отклонений бюджета, выявляются основные причины отклонений с целью их минимизации при дальнейшем планировании. Целесообразно анализировать только отклонения, превышающие определенный установленный лимит (например: $\pm 5\%$).

В современных экономических условиях, связанных с динамичностью развития рынков и довольно высокой степенью неопределенности окружающей среды, финансовое планирование должно стать эффективным средством реализации корпоративной стратегии, то есть инструментом конкретизации стратегических целей компании и превращения их в набор детальных плановых показателей, выраженных в операционных и финансовых терминах, привязанных к определенным временным периодам. Система бюджетирования должна обладать значительной гибкостью и адаптивностью: планирование должно предусматривать различные сценарии развития компании и внешней среды (например, оптимистический, реалистический и пессимистический), а планы должны предусматривать возможность вносить корректировки, отражающие реальную ситуацию. В этом случае будет обеспечена прозрачная, оперативная взаимосвязь результатов не только с фак-

Алгоритм формирования и утверждения сводного бюджета агрохолдинга *

№	Этап	Исполнитель	Выходная форма
1	Разработка и утверждение целевых показателей	Отдел производственного планирования	Справка о сводных показателях
2	Разработка сценарных условий	Отдел производственного планирования. Коммерческий отдел. Правовой департамент. Финансовый департамент	Сценарные условия бюджета на год
3	План производства продукции	Отдел производственного планирования	План производства. Хлебофуражный баланс
4	План реализации и прогноз выручки по основной деятельности	Коммерческий отдел	План реализации продукции, работ, услуг. Бюджет продаж
5	Планирование потребности в материально-технических ресурсах (МТР)	Отдел производственного планирования. Отдел инженерно-технического обеспечения. Отдел агрономических исследований и обеспечения	План потребности в МТР. План приобретения МТР. Потребность в основных средствах. План реализации основных средств и МТР
6	Планирование затрат на оплату труда и отчисления	Отдел производственного планирования. Отдел по работе с персоналом. Департамент финансового, бухгалтерского и управленческого учета	Расшифровка затрат на оплату труда
7	Планирование расходов по услугам и прочим расходам	Отдел производственного планирования. Отдел инженерно-технического обеспечения. Коммерческий отдел	Бюджет прямых производственных и общепроизводственных расходов
8	Планирование коммерческих расходов	Коммерческий отдел	Бюджет коммерческих расходов
9	Планирование административно-управленческих расходов	Финансовый департамент. Департамент финансового, бухгалтерского и управленческого учета. Административно-хозяйственный отдел. Отдел информационных технологий и автоматизации	Бюджет административно-управленческих расходов
10	Налоговое планирование	Департамент финансового, бухгалтерского и управленческого учета	Бюджет налогов
11	Разработка инвестиционных программ	Отдел инвестиционного планирования	План инвестиций. Проект инвестиционного бюджета
12	Формирование графика платежей и поступлений денежных средств. Планирование изменения кредитного портфеля	Финансовый департамент	Проект БДДС
13	Консолидация и расчет проекта сводного бюджета	Финансовый департамент. Департамент финансового, бухгалтерского и управленческого учета	Проект БДДС. Проект БДР. Прогнозный баланс
14	Формирование окончательного варианта сводного бюджета	Финансовый департамент	Сводный бюджет агрохолдинга
15	Согласование и утверждение бюджета	Члены бюджетной комиссии	Утвержденный бюджет агрохолдинга

* Составлено автором.

торами, повлиявшими на их получение, но и с целями компании.

Управление финансовыми ресурсами предполагает мобилизацию средств, эффективное сочетание источников их поступления и рациональное расходование имеющихся ресурсов в зависимости от выбранной финансовой политики и разработанной стратегии.

Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами агрохолдинга может быть обеспечено за счет:

- рационального управления объемом кредитного портфеля;
- минимизации средней процентной ставки по кредитам;
- максимально возможного привлечения субсидируемых кредитов;
- максимально возможного получения субсидий.

Планирование кредитных ресурсов агрохолдинга осуществляется при составлении БДС исходя из плановой потребности в финансовых ресурсах и плановых поступлений из внутренних и внешних источников.

В связи с тем что основная часть затрат в растениеводстве приходится на семена, удобрения, средства защиты растений, горючесмазочные материалы и запчасти для сельскохозяйственной техники – в посевной и уборочный периоды, потребность в финансовых ресурсах в указанное время возрастает, что вызывает необходимость дополнительного привлечения краткосрочных заемных средств. Таким образом, изменение кредитного портфеля носит ярко выраженный сезонный характер, его снижение происходит к концу года при получении выручки от реализации, и, соответственно, оптимизация кредитного портфеля возможна только в среднем по году.

Для оптимизации расходов по уплате процентов необходимо проводить постоянный анализ эффективных процентных ставок по кредитам, которые целесообразно рассчитывать и на текущие даты (формулы (1), (2)), и в целом за анализируемый период (формула (3)):

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n (K_i \times R_i)}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1)$$

где I – средняя эффективная процентная ставка по текущим кредитам; K_i – сумма задолженности по i -му кредитному договору; R_i – эффективная текущая процентная ставка по i -му кредитному договору (проценты по кредиту + комиссии за услуги банка по ведению ссудного счета); n – количество действующих кредитных договоров.

$$I_s = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times (R_i - S_i)}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (2)$$

где I_s – средняя эффективная процентная ставка по текущим кредитам с учетом получения субсидий; K_i – сумма задолженности по i -му кредитному договору; R_i – эффективная текущая процентная ставка по i -му кредитному договору (проценты по кредиту + комиссия за услуги банка по ведению ссудного счета); S_i – процентная ставка возмещения части затрат на уплату процентов (субсидия) по кредиту (если кредит не субсидируется, $S_i = 0$); n – количество действующих кредитных договоров.

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times D}{\sum_{i=1}^n (K_i \times D_i)}, \quad (3)$$

где I_d – фактическая средневзвешенная эффективная процентная ставка по кредитам за анализируемый период; P_i – сумма фактически уплаченных процентов и услуг банка за ведение ссудного счета за анализируемый период; D – количество дней в анализируемом периоде; K_i – сумма задолженности по i -му кредитному договору; D_i – количество дней пользования кредитом по i -му кредитному договору, за которые начислены проценты; n – количество действующих кредитных договоров в анализируемом периоде.

Анализ динамики данных показателей во взаимосвязи с динамикой ставки рефинансирования ЦБ и оперативных данных по предложениям банков позволяет своевременно разрабатывать меры по снижению стоимости кредитных ресурсов.

Необходимо отметить, что на практике для агрохолдингов особое значение приобретает привлечение не только ресурсов, мобилизуемых на финансовом рынке, таких как кредиты, займы, овердрафт, финансовая аренда, выпуск акций, но и мобилизация ресурсов, поступающих в порядке перераспределения,

таких как страховые возмещения, субсидии и другие меры государственной поддержки.

Оценка возможности привлечения субсидируемых кредитов и получения субсидий основывается

на постоянном мониторинге законодательства. Возможные к получению виды субсидий и ставки, действующие в 2012 г. в Волгоградской области (ВО), представлены в таблице 2.

Таблица 2

Виды и характеристика основных субсидий, получаемых сельскохозяйственными товаропроизводителями Волгоградской области в 2012 г. по растениеводству *

Вид субсидии	Порядок расчета размера субсидии	Основание
Возмещение части затрат на уплату процентов: - по кредитам на срок до 1 года (на приобретение ГСМ, запасных частей, СЗР, минеральных удобрений, семян, посадочного материала, топлива; уплату страховых взносов при страховании с/х продукции); - по инвестиционным кредитам (на приобретение отечественной с/х техники, оборудования; строительство мощностей для подработки и хранения зерна и пр.)	Ставка рефинансирования ЦБ + 1 % (8,25 % + 1 %)	Постановление Администрации ВО № 113-п от 04.05 2009 г.
Возмещение части затрат на уплату процентов: - по кредитам на срок до 2 лет (на приобретение семян, посадочного материала, удобрений, ГСМ, запасных частей, энергии; уплату страховых взносов при страховании с/х культур); - по инвестиционным кредитам на срок до 10 лет (на приобретение отечественной и импортной с/х техники, оборудования, специальной техники; уплату лизинговых платежей и пр.)	Ставка рефинансирования ЦБ + 1 % (8,25 % + 1 %)	Постановление Администрации ВО № 114-п от 04.05 2009 г.
Субсидии на компенсацию части затрат на приобретение средств химизации (при соблюдении установленных норм внесения минеральных удобрений); рассчитываются в рублях на 1 га площади внесения	Размер зависит от вида с/х культур: от 191 руб./га до 991 руб./га	Постановление Правительства ВО № 33-п от 27.04 2012 г.
Субсидии на поддержку элитного семеноводства	Размер зависит от вида семян: от 3700 руб./т до 153000 руб./т	Постановление Правительства ВО № 34-п от 27.04 2012 г.
Компенсация части затрат по страхованию урожая с/х культур, урожая многолетних насаждений и посадок многолетних насаждений	50 % начисленной страховой премии по договору страхования	Постановление Правительства ВО № 82-п от 22.05 2012 г.
Субсидии на компенсацию части затрат на выполнение работ по проектированию, строительству и реконструкции объектов мелиорации, а также на приобретение дождевальных машин	Из нормативов по видам с/х культур: от 10 до 50 % затрат	Постановление Администрации ВО № 116-п от 14.03 2011 г.
Субсидии на компенсацию части затрат за приобретенную электроэнергию, используемую на орошение с/х культур и с/х водоснабжение, сельскохозяйственными товаропроизводителями	Из нормативов по видам с/х культур: от 15 до 100 % затрат	Постановление Правительства ВО № 145-п от 26.06 2012
Субсидии на оказание финансовой поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям, пострадавшим от засухи 2012 года	Зависят от объема дотаций бюджету Волгоградской области	Постановление Правительства ВО № 604-п от 21.12 2012

* Составлено по: [2–9].

Ставки и виды субсидий ежегодно пересматриваются и устанавливаются законодательно на федеральном уровне и уровне Администрации Волгоградской области. В случае чрезвычайных ситуаций принимаются дополнительные постановления, например в 2010 г. сельскохозяйственными товаропроизводителями Волгоградской области были получены субсидии:

- по компенсации части затрат, связанных с гибелью посевов в связи с вымерзанием;
- финансовой поддержке в связи с засухой.

В 2012 г. размер субсидий на оказание финансовой поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям, пострадавшим от засухи, различался по районам Волгоградской области и ориентировочно составил 263 руб./га по Даниловскому району и 990 руб./га по Руднянскому району.

Постоянный мониторинг законодательства и ставок по кредитам позволит оценивать возможности и целесообразность привлечения целевых кредитов и планировать дополнительные источники финансирования.

В связи с тем что на практике объективно оценить эффективность системы управления финансами холдинговой структуры не всегда возможно, с учетом сложившейся ситуации предлагается одним из критериев оценки использовать динамику вышеуказанных эффективных процентных ставок по кредитам (формулы (1), (2), (3)) и их соотношение со ставкой рефинансирования ЦБ, а также динамику кредитного портфеля в соотношении с общим капиталом холдинга и динамику среднегодового объема кредитного портфеля.

Таким образом, при управлении финансовыми ресурсами необходимо оптимизировать и финансовые отношения – построить рациональные схемы отношений с контрагентами и финансовыми институтами, и финансовые потоки – обеспечить их достаточность, своевременность и синхронизацию как обязательных предпосылок финансового равновесия. В холдинговых структурах все это возможно только путем регламентации финансовой деятельности.

Объективная оценка финансового состояния и результатов деятельности интегрированных агроформирований позволит осуще-

ствлять стратегическое и текущее планирование в холдинге, привлечь дополнительные внешние источники инвестиций. Информация о консолидированных финансовых потоках позволит осуществлять эффективное финансовое управление внутри холдинга, включающее прогнозирование, контроль движения денежных средств, минимизацию денежных расходов за счет централизованного финансирования взаимосвязанных предприятий, привлечение более выгодных кредитных ресурсов и т. д.

Для оптимизации системы финансового управления в агрохолдингах в современных условиях целесообразно:

- формализовать финансовую политику путем разработки регламента финансовой деятельности, позволяющего определить основные принципы, правила, механизм, инструменты и процедуру управления финансовой деятельностью;
- разработать регламент осуществления платежей, определяющий правила функционирования платежной системы компании, содержащий информацию о порядке прохождения заявок на оплату, сроках, ответственных за согласование, обязанностях и полномочиях сотрудников, последовательности действий;
- оптимизировать трудозатраты по консолидации финансовой информации на основе интеграции учетных систем различных фирм в рамках холдинга;
- автоматизировать систему бюджетирования с учетом возможности приобретения или доработки программного обеспечения, интегрированного с учетными системами;
- усовершенствовать методологию бюджетирования, внедрив в бюджетную модель ключевые показатели эффективности и увязав, тем самым, систему оперативного управления со стратегическим менеджментом;
- развивать систему мотивации на основе бюджетирования, интегрируя личные цели сотрудников с целями компании;
- минимизировать риски путем диверсификации бизнеса и страхования посевов и урожая.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.rshb.ru/gosprograms/nov/agro.php>. – Загл. с экрана.

2. О возмещении сельскохозяйственным товаропроизводителям, крестьянским (фермерским) хозяйствам, организациям агропромышленного комплекса, гражданам, ведущим личное подсобное хозяйство, и сельскохозяйственным потребительским кооперативам Волгоградской области части затрат на уплату процентов по кредитам и займам : постановление Администрации ВО от 04.05.2009 № 113-п (ред. от 25.04.2011) // Законы РФ. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://zakon-region.ru/volgogradskaya-oblast/26391>. – Загл. с экрана.

3. О порядке возмещения из областного бюджета части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях организациями агропромышленного комплекса, сельскохозяйственными товаропроизводителями и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами ВО : постановление Администрации ВО от 04.05.2009 № 114-п (ред. от 25.04.2011) // Законы РФ. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://zakon-region.ru/volgogradskaya-oblast/26390/> – Загл. с экрана.

4. Об утверждении порядка предоставления субсидий на компенсацию части затрат за приобретенную электроэнергию, используемую на орошение сельскохозяйственных культур и сельскохозяйственное водоснабжение сельскохозяйственными товаропроизводителями ВО, за счет средств областного бюджета в 2012 году : постановление Правительства ВО от 21.06 2012 г. № 145-п. – Электрон. текстовые дан. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – Загл. с экрана.

5. Об утверждении порядка предоставления субсидий на компенсацию части затрат на приобретение средств химизации и внесении изменений в отдельные акты Администрации ВО : постановление Правительства ВО от 27.04 2012 г. № 33-п. – Электрон. текстовые дан. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – Загл. с экрана.

6. Об утверждении порядка предоставления субсидий на компенсацию части затрат по страхованию урожая сельскохозяйственных культур, урожая многолетних насаждений и посадок многолетних насаждений : постановление Правительства ВО от 22.05 2012 г. № 82-п. – Электрон. текстовые дан. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – Загл. с экрана.

7. Об утверждении порядка предоставления субсидий на оказание финансовой поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям, пострадавшим от засухи 2012 года : постановление Правительства ВО от 21.12 2012 г. № 604-п. – Электрон. текстовые дан. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – Загл. с экрана.

8. Об утверждении порядка предоставления субсидий на поддержку элитного семеноводства и внесении изменений в отдельные акты Администрации ВО : постановление Правительства ВО от 27.04 2012 г. № 34-п. – Электрон. текстовые дан. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – Загл. с экрана.

9. Об утверждении порядка предоставления субсидий сельскохозяйственным товаропроизводителям на компенсацию части затрат на строительство и реконструкцию объектов мелиорации, находящихся в собственности сельскохозяйственных товаропроизводителей независимо от их организационно-правовой формы, а также на приобретение дождевальных машин : постановление Администрации ВО от 14.03 2011 г. № 116-п. – Электрон. текстовые дан. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – Загл. с экрана.

INCREASE OF SYSTEM EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT
BY FINANCE OF AGROHOLDINGS

E. V. Kuzmina

In the article the experience of financial activity regulation and the budgeting system introduction at agricultural holding are generalized; also, the specific features of financial resources mobilization are opened; indicators of the financial performance and the measures of financial management improvement in the modern world are proposed.

Key words: *management of financial resources, financial planning, budgeting, financing of agricultural holdings, consolidated reporting, subsidies, effective interest rate on loans.*