

ANTI-CRISIS MECHANISMS TO STRENGTHEN THE FINANCIAL RESILIENCE OF UZBEKISTAN'S AGRICULTURAL SECTOR: LIQUIDITY, DEBT AND SEASONAL CASH-FLOW GAP MANAGEMENT

Author: Saidnabiev Saidal'lo Saidalievich

Affiliation: International Center for Strategic Development and Research in Food and Agriculture, Independent Researcher

E-mail: ssaidnabiev@bk.ru

Abstract

The agricultural sector of Uzbekistan is marked by heightened vulnerability to shocks, as financial outcomes largely depend on the seasonality of the production cycle, price volatility of inputs and outputs, and limited predictability of cash flows. In this context, enterprise financial stability is determined not only by profitability but also by the ability to manage liquidity, debt load, and seasonal cash-flow gaps, thereby preventing cash shortfalls and the accumulation of overdue payables. This paper examines anti-crisis mechanisms aimed at enhancing the financial resilience of agribusinesses, with emphasis on building a liquidity buffer, optimizing debt structure, and improving working capital management during sowing, vegetative growth, and harvest periods. Practical measures discussed include targeted liquidity planning, debt restructuring and hedging options, seasonal financing instruments, stress-testing cash flows, and early-warning systems to detect emerging liquidity stress.

Keywords: financial resilience; agricultural sector; anti-crisis management; liquidity; seasonality; cash flows; cash-flow gap; working capital; debt burden; debt restructuring; stress testing; early warning systems

АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АГРОСЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА: УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ, ДОЛГОМ И СЕЗОННЫМИ РАЗРЫВАМИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Саиднабиев Саидаъло Саидалиевич

Международный центр стратегического развития и исследований в области продовольствия и сельского хозяйства, независимый исследователь.

e-mail: ssaidnabiev@bk.ru,

Аннотация. *Агросектор Узбекистана характеризуется повышенной уязвимостью к шокам, поскольку финансовые результаты во многом зависят от сезонности производственного цикла, волатильности цен на ресурсы и продукцию, а также от ограниченной предсказуемости денежных потоков. В таких условиях финансовая устойчивость предприятий определяется не только уровнем прибыльности, но и способностью управлять ликвидностью, долговой нагрузкой и сезонными разрывами денежных потоков, предотвращая кассовые разрывы и рост просроченной задолженности. В тезисе рассматриваются антикризисные механизмы повышения финансовой устойчивости агропредприятий, ориентированные на формирование «подушки ликвидности», оптимизацию структуры долга и*

повышение качества управления оборотным капиталом в период посевной, вегетационной и уборочной фаз.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, агросектор, антикризисное управление, ликвидность, сезонность, денежные потоки, кассовый разрыв, оборотный капитал, долговая нагрузка, реструктуризация долга, стресс-тестирование, раннее предупреждение.

Введение. Финансовая устойчивость агросектора Узбекистана в последние годы все более определяется не столько величиной бухгалтерской прибыли, сколько способностью предприятий выдерживать кассовые разрывы, обслуживать долг и сохранять платежеспособность в условиях сезонности и внешних шоков. Специфика агропроизводства заключается в асинхронности потоков: основные денежные поступления концентрируются после реализации урожая, тогда как пик платежей приходится на предпосевной период и период ухода за посевами (семена, ГСМ, удобрения, услуги техники, аренда, ФОТ).

Методология исследования. Методологическая основа строится на сочетании системного и риск-ориентированного подходов к финансовой устойчивости, где устойчивость трактуется как способность предприятия поддерживать приемлемые параметры платежеспособности и долгового обслуживания при колебаниях денежных потоков.

Основная часть. Финансовая устойчивость агропредприятия в условиях сезонности формируется как способность одновременно (а) сохранять платежеспособность на пиках затрат, (б) обслуживать долг без наращивания просрочки, (в) предотвращать «провалы» денежного потока при задержках реализации и колебаниях цен/урожайности. При этом ключевой механизм кризиса носит кассовый характер: даже при приемлемой рентабельности предприятие может входить в зону неплатежеспособности из-за временного разрыва между затратами производственного цикла и поступлениями после реализации.

Ниже приведен пример сезонной структуры поступлений и платежей, показывающий, почему оценка устойчивости должна опираться на cash-flow по фазам агроцикла.

Таблица 1. Типовой профиль сезонных денежных потоков агропредприятия (по фазам агроцикла, % к годовой выручке/затратам)

Фаза / период	Денежные поступления (типично)	Денежные выплаты (типично)	Риск/эффект для устойчивости
Предпосевная (подготовка)	0–5%	20–35%	Максимальная вероятность кассового разрыва из-за закупок ресурсов и подготовки техники
Вегетация/уход	5–15%	15–25%	Устойчивость

			зависит от дисциплины расчетов, оптимизации запасов и графика оплат поставщикам
Уборка/первичная доработка	10–20%	15–25%	Рост затрат на топливо, логистику; возможно временное наращивание кредиторки
Реализация/постуборочный период	60–80%	15–25%	Погашение краткосрочных обязательств; формирование резерва ликвидности на следующий сезон

Источник: составлено автором на основе типовой логики сезонного агроцикла и практик финансового управления.

Вывод по Таблице 1: главный источник антикризисных рисков – «перенос» выручки на постуборочный период при концентрации затрат до и во время производственной фазы. Следовательно, устойчивость определяется механизмами финансирования предпосевного и производственного периода и скоростью превращения будущей выручки в текущую ликвидность.

2) Управление долгом: сезонная структура обязательств и долговая устойчивость. Антикризисное управление долгом предполагает отказ от универсального подхода «кредит на год» в пользу сезонно адаптированного профиля финансирования. На практике кризис долговой устойчивости возникает при сочетании трех факторов: высокая доля краткосрочного долга, фиксированные платежи вне сезона поступлений, рост стоимости заемных средств при снижении маржи/урожайности. Поэтому применяются следующие решения:

1. Согласование сезонного графика погашения (основной платеж – в период реализации; в остальное время – преимущественно проценты или минимальные платежи).

2. Перевод части краткосрочного долга в среднесрочный при подтвержденной инвестиционной природе затрат (техника, орошение, склад/хранение, переработка).

3. «Лестница» долга: сочетание (а) кредитной линии/револьверного лимита на оборотные нужды, (б) сезонного кредита под агроцикл, (в) инвестиционного долга с длинным сроком и понятным источником погашения.

4. Введение ковенант и внутренних лимитов: максимальная доля краткосрочных обязательств, минимальный DSCR и минимальный денежный остаток.

3) Управление сезонными разрывами: превращение будущей выручки в текущую ликвидность. Сезонные разрывы денежного потока в агросекторе рационально закрывать комбинацией инструментов, которые различаются по стоимости, скорости и требованиям к обеспечению:

(а) Инструменты ускорения поступлений: авансы по контрактам, предоплата частями, скидки за раннюю оплату, факторинг/дисконтирование дебиторки, форвардные/контрактные схемы с частичной оплатой.

(б) Инструменты выравнивания платежей: сезонная отсрочка поставщикам, график платежей «после реализации», лизинг с сезонной аннуитетностью (если доступно), консигнационные схемы.

(в) Инструменты «страховки» ликвидности: кредитная линия/револьверный лимит, резервный депозит/счет, взаимозачеты и внутрикооперационные фонды (для коопераций), создание стабилизационного фонда на уровне хозяйства.

Критически важно, что данные инструменты должны «вшиваться» в платежный календарь и лимитную политику; иначе они превращаются в хаотичное наращивание долга.

Таблица 1. Матрица инструментов сглаживания сезонных разрывов денежных потоков (стоимость–скорость–эффект)

Инструмент	Скорость получения ликвидности	Ориентировочная стоимость/условия	На что влияет	Риск/ограничение
Авансы/предоплата по контрактам	Высокая	«Цена» через скидку/условия качества	Снижает кассовый разрыв до сезона	Требует устойчивых отношений, стандартизации качества и графика поставок
Факторинг/дисконтирование дебиторки	Высокая	Комиссия/дисконт	Ускоряет превращение выручки в деньги	Нужна «качественная» дебиторка и прозрачные документы
Кредитная линия/револьвер	Средняя–высокая	Проценты на использованный лимит	Закрывает временные	Риск «проедания» лимита без дисциплины

			провал ы cash- flow	планирования
Сезонная реструктуризация долга	Средняя	Пересмотр графика платежей	Снижае т давлен ие платеж ей вне сезона реализа ции	Возможно удорожание/тре бования к обеспечению
Отсрочки поставщиков (DPO)	Средняя	Встроенная стоимость в цене/штрафа х	Выравн ивает платеж и под сезон	Риск ухудшения условий поставок, рост цены, снижение надежности

Источник: составлено автором на основе логики инструментов антикризисного управления денежными потоками.

Заключение и выводы. Рассмотренные антикризисные механизмы повышения финансовой устойчивости агросектора Узбекистана показывают, что ключевой источник нестабильности лежит в сезонной природе агропроизводства: концентрация затрат в предпосевной и производственной фазах при смещении основной выручки на период реализации формирует устойчивый риск кассовых разрывов. Следовательно, финансовая устойчивость в агросекторе должна интерпретироваться как способность предприятия не только генерировать прибыль, но и поддерживать платежеспособность в критические периоды агроцикла, обеспечивая непрерывность производства и соблюдение обязательств перед банками, поставщиками и персоналом.

Список использованной литературы

1. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Москва, Дело и Сервис, 2017.
2. Бланк И.А. Управление финансовой устойчивостью предприятия. Киев, Ника-Центр, 2018.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. Москва, Финансы и статистика, 2016.
4. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки. Москва, ДИС, 2017.
5. Материалы аналитических обзоров и статистических публикаций по развитию агросектора и финансовым условиям хозяйствования в Республике Узбекистан (официальные сборники и отчеты профильных ведомств).

6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск, Новое знание, 2018.
7. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. Москва, ИНФРА-М, 2019.
8. Barry P., Ellinger P. Financial Management in Agriculture. Danville, Interstate Publishers, 2012.
9. FAO. Agricultural Finance and Investment: Guidance and Policy Approaches. Rome, FAO, 2017.
10. Gitman L., Zutter C. Principles of Managerial Finance. Boston, Pearson, 2015.
11. Higgins R. Analysis for Financial Management. New York, McGraw-Hill Education, 2019.
12. IFC. Working Capital Solutions: Supply Chain Finance and Receivables Finance (Guidance Notes). Washington, IFC, 2020.