

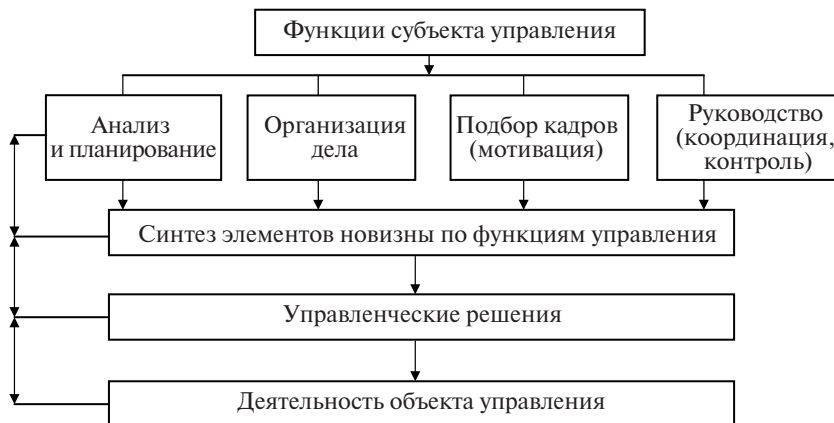
ходит на примере деятельности объекта управления;

- обратная связь осуществляется по результатам работы предприятия, на их основании могут быть скорректированы управленческие решения, а также отдельные положения теории управления, исходящие от функций последнего.

Относительно теории управления это характерно для формального типа управления, а что касается неформального управления, необходимо отметить следующее.

Опытный руководитель знает, что иногда доброжелательное отношение к работнику, внимание к его нуждам, запросам вдохновляет исполнителя на творческий подход к выполняемой работе, способствует повышению производительности труда, его специальной активности. При этом воздействие субъекта управления на объект управления происходит без производственной информации и использования функций управления.

Руководитель ограничивается социально-психологическими воздействиями на исполнителя. И в этом случае нельзя говорить о теории



Общая схема теории управления

управления. Здесь уместно владеть искусством управления.

Список литературы:

1. Теория управления: учебник. — Изд. 3-е, доп. и перераб. / Под общей ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. — М.: Изд-во РАГС, 2008. — 560 с.
2. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент: учеб. пособие / Под ред. А.В. Сурина. — М.: Книжный дом «Университет», 2008. — 368 с.
3. Бурганова Л.А. Теория управления: учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 154 с.

УДК 631.115.2:338.434

Т.М. Ворожейкина, доктор экон. наук

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

МЕТОДОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В АГРОХОЛДИНГАХ

Эффективность бюджетирования как средства финансового контроля [1] зависит от грамотной постановки и качества проведения предварительного этапа внедрения бюджетирования и определения принципов консолидации бюджетов. В настоящее время консолидация бюджетов в рамках холдингов осуществляется по хозяйствующим субъектам. Ключевой фактор успеха для возможности составления консолидированных бюджетов в рамках холдинга — возможность полной унификации учетных процессов.

В условиях агрохолдинга унификация учетных процессов требуется по следующим направлениям:

- применяемый план счетов;
- порядок признания в бухгалтерском учете доходов;
- способ начисления в бухгалтерском учете амортизации основных средств;

- способы определения в бухгалтерском учете стоимости материалов при их списании;
- отражение в учете побочной продукции;
- порядок списания незавершенного производства;
- метод определения планово-учетной цены на готовую продукцию;
- порядок распределения расходов по счетам: 23 «Вспомогательные виды производства»; 25 «Общепроизводственные расходы»; 26 «Общехозяйственные расходы»; 29 «Обслуживающие производства и хозяйства».

Немаловажную роль в сопоставимости данных в бюджетах играет и возможность перехода всех хозяйствующих субъектов на единый налоговый режим.

Бюджет доходов и расходов (БДР) имеет ряд существенных ограничений как средство контроля

за расходами в силу специфики учета в сельскохозяйственных организациях. В течение года учет расходов ведется по планово-учетным ценам и может иметь существенные отличия от фактических расходов, полученных после составления годовой отчетности. Как правило, БДР применяют как средство контроля за доходами агрохолдинга.

Контроль расходов осуществляется с помощью бюджета движения денежных средств и контроля за расходами материалов в натуральном выражении. Здесь успешность и эффективность контроля в решающей степени зависит от качества планирования, что определяет обоснованные нормативы расхода ресурсов.

Обоснованное планирование в растениеводстве предполагает:

- наличие обоснованных норм выработки и расхода горюче-смазочных материалов на механизированные работы;
- составление технологических карт отдельно по каждой возделываемой культуре, направлению использования продукции и применяемой технологии производства;
- составление оперативных планов использования рабочей силы и техники в напряженные периоды (сев, заготовка кормов, уборка);
- разработку баланса продукции растениеводства и разбивкой потребности в ней с начала года до урожая и от урожая до конца года.

В животноводстве при планировании особое внимание следует уделять обоснованию потребности в кормах в соответствии с плановой продуктивностью животных и планированию движения поголовья скота и птицы.

Планирование вспомогательных видов производства должно осуществляться на основании обоснованных документов и потребности:

- плана грузоперевозок, норм выработки и расхода горюче-смазочных материалов на автотранспортные работы и транспортные работы тракторов;
- плана пассажирских перевозок, расхода горюче-смазочных материалов на автотранспортные работы;
- потребности в электроэнергии, себестоимости 1 кВт·ч;
- воде, себестоимости 1 м³ воды,
- тепловой энергии, себестоимости 1 Гкал.

По горюче-смазочным материалам составляется смета в разрезе видов топлива в натуральном и стоимостном выражении.

По общехозяйственным и общепроизводственным расходам также составляется отдельная смета расходов. На основании разработанных планов составляется общая смета расходов по центру ответственности [2], что позволяет обосновать бюджет движения денежных средств.

Бюджетирование является основным элементом внутреннего контроля [3] для горизонтальных агрохолдингов. Здесь традиционно разрабатываются и используются в целях финансового контроля бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств (БДДС), инвестиционные бюджеты, консолидированные в соответствии со структурой управления по хозяйствующим субъектам, входящим в состав агрохолдинга. В горизонтальных агрохолдингах, в большинстве своем, структура управления дивизиональная и системы бюджетирования и внутреннего контроля, как правило, ориентированы по хозяйствующим субъектам. В данных условиях это достаточно эффективная система, позволяющая решать основные задачи внутреннего контроля.

В вертикально интегрированных агрохолдингах применение системы внутреннего контроля и консолидации бюджетов по хозяйствующим субъектам зачастую не позволяет отслеживать весь спектр рисков, влияющих на эффективность деятельности.

Для вертикально интегрированных холдингов, перерабатывающих собственное произведенное сельскохозяйственное сырье [4], к актуальным задачам по обеспечению эффективного использования активов и пресечения злоупотреблений добавляется еще одно направление внутреннего контроля, которое в некоторых случаях становится главным — контроль соблюдения технологии производства и эффективного использования ресурсов.

Пищевое перерабатывающее производство имеет главный параметр входящего сырья — качество. Это подразумевает не собственно плохое качество, а несоответствие продукции технологическим качественным характеристикам. Произведенная продукция может быть пригодна в пищу, но не соответствовать технологическим требованиям для производства определенного ассортимента продукции.

Качественные характеристики продовольственных товаров закладываются в процессе именно сельскохозяйственного производства. Дальнейшее продвижение продукции по направлению к конечному потребителю может лишь снизить качество, но реальных способов повышения его не существует, поэтому возникает необходимость для каждого сельскохозяйственного производителя иметь представление о направлении использования произведенной им продукции и строить систему контроля соблюдения технологии исходя из заданных параметров дальнейшего использования сельскохозяйственного сырья.

Система внутреннего контроля, дублирующая дивизиональную структуру управления вертикально интегрированного холдинга, не сможет эффективно функционировать, даже с учетом ее рис-

ка ориентированности. В случае контроля одним собственником всей цепочки создания конечного продукта [5] следует, по мнению автора, применять процессуально ориентированный внутренний контроль. Консолидация бюджетов должна проводиться не в разрезе хозяйствующих субъектов, а по цепочке создания стоимости.

Процессуально ориентированный внутренний контроль — система методик и процедур, позволяющая снизить риски злоупотреблений и неэффективности хозяйственной деятельности, искажения бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности, обеспечить соблюдение законодательства, характеризующаяся ориентацией на бизнес-процессы, совокупность которых составляет технологию производства конечного продукта.

Процессуально ориентированный контроль в вертикально интегрированном холдинге предполагает консолидацию бюджетов по продукту как суммы бюджетов бизнес-процессов его производства, что позволяет в условиях калькулирования себестоимости продукции сельскохозяйственного производства один раз в год эффективно контролировать производственные затраты. Это становится особенно актуально в условиях принятия Федерального закона от 18.07.2011 № 227-ФЗ о дополнении Налогового кодекса Российской Федерации разделом V.1 «Взаимозависимые лица. Общие положения о ценах и налогообложении. Налоговый контроль в связи с совершением сделок между взаимозависимыми лицами. Соглашение о ценообразовании».

Процессуально ориентированный контроль в вертикально интегрированном холдинге позволяет:

- достичь эффективного соотношения затрат на контроль и эффекта от внутреннего контроля;
- сократить потери из-за неэффективности бизнес-процессов при производстве через соблюдение сроков проведения работ, технологии;

- гарантировать качество сельскохозяйственного сырья, точно соответствующее требованиям для производства конечного продукта;
- обеспечить режим хранения произведенной продукции, так как сельскохозяйственное сырье и продовольственные товары имеют широкий спектр требований по температурному, световому, газовому режимам хранения.

Таким образом, в вертикально интегрированных бизнес-структурах, как считает автор, система внутреннего контроля должна строиться как процессуально ориентированная, чтобы обеспечивать отслеживание всех бизнес-процессов создания продукта, их эффективность, достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также соблюдение законодательства. Действенным инструментом по контролю эффективного использования финансовых и материальных ресурсов будет бюджетирование с консолидацией бюджетов не по хозяйствующим субъектам, входящих в состав агрохолдинга, а по цепочки создания стоимости.

Список литературы

1. Жарылгасова Б.Т., Суглобов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления финансами коммерческих организаций // Вопросы региональной экономики. — 2014. — Т. 19. — № 2. — С. 56–60.
2. Егорова И.С. Внутренняя отчетность как инструмент контроля центров ответственности // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. — 2010. — № 10. — С. 78–87.
3. Рогоуленко Т.М. Роль контроля в реализации функций управления рыночной экономикой // Вестник Государственного университета управления. — 2013. — № 15. — С. 35–40.
4. Осипов В.С. Институциональное поле воспроизводственного процесса // Научное мнение. — 2014. — № 2. — С. 129–135.
5. Осипов В.С. Соотношение понятий «управление цепочкой поставок» и «управление цепочкой ценности» // Актуальные вопросы экономических наук. — 2012. — № 24–1. — С. 76–79.

УДК 316.334.55

В.С. Осипов, канд. экон. наук

Институт экономики РАН, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

РЕИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПОЛЕЙ КАК ФАКТОРЫ СОКРАЩЕНИЯ СЕЛЬСКОЙ БЕДНОСТИ

Явление сельской бедности в России в XXI веке выглядит странным на фоне успехов экономической политики правительства, однако следует разобраться, является ли сельская бедность результатом ошибочной экономической политики или это

закономерный процесс, связанный с широкомасштабным использованием рецептов так называемого «Вашингтонского консенсуса» [1–6].

Факт состоит в том, что наблюдается постоянная миграция сельского населения трудоспособно-