УДК 631.1

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Фролов Д.В.

Администрации города Сочи, Управление потребительского рынка и услуг, Сочи, e-mail: unoteka@bk.ru

Дана всесторонняя характеристика условий, в которых оказалось российское растениеводство накануне европейских санкций на ввоз-вывоз сельскохозяйственной продукции, а именно: со стороны рынка, цены, себестоимости, качества земли и сельскохозяйственных объектов, собственности разнообразных форм на землю, технику и технологию растениеводства, способов распределения коммунальных ресурсов и их стоимости. Сопоставлены методы расчёта себестоимости в Европе и России. Доказано влияние человеческогофактора на себестоимость растениеводческой продукции Управление российским сельским хозяйством оценивается по доходам, а следовало бы по расходам, издержкам, затратам и потерям. Следует научиться вычислять «бонитировку почв» и «индекс технологических свойств земельных участков», позволяющих прогнозировать урожайность и продуктивность. В России бонитировка почв применялась ещё до революции.

Ключевые слова: растениеводческая продукция; управление доходами с помощью себестоимости сельхозпродукции; контроллинг постоянных и переменных затрат

REVENUE FROM MANAGEMENT MANAGEMENT COSTS AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER SANCTIONS RESTRICTIONS

Frolov D.V.

Sochi City Administration, Department of Consumer Market and Services, Sochi, e-mail: unoteka@bk.ru

Dana comprehensive description of the conditions under which turned out to be a Russian plant growing on the eve of European sanctions on the import and export of agricultural products, namely, from the market price, cost, quality of land and agricultural projects, property of various forms on earth, the techniques and technology of crop distribution methods utility resources and their cost. We compared the methods of calculating the cost in Europe and Russia. It proved the human factor in the cost of crop production. Management of Russian agriculture is estimated income, and should be on the costs, expenses, costs and losses. Should learn how to calculate «soil evaluation» and «Index of technological properties of land», allowing to predict yield and productivity. The Russian soil evaluation was applied before the revolution.

Keywords: crop production; revenue management with the help of the cost of agricultural products; controlling fixed and variable costs

У России имеется всё необходимое для того, чтобы наперекор европейским санкциям организовать жизнь россиян беспечной, независимой от них. Воплотить эту независимость в жизнь можно, определив источники расходов, издержек, затрат и потерь, а если не удаётся некоторые из них устранить, то научиться минимизировать до заранее определённых пределов.

Цель статьи: на примере расчёта себестоимости товарной продукции растениеводческого сельскохозяйственного предприятия, функционирующего в ниже характеризуемых условиях, показать необходимость и возможность перехода от управления доходами к более эффективному управлению затратами, что основательно в условиях санкционных ограничений. Исследовать возможности применения системы контроллинга в расчёте на то, что хотя бы некоторым руководителям сельскохозяйственных производств товарной продукции удастся своевременно обнаружить неэффективные пути принятия управленческих решений и осуществить их правку.

Составляя годовой бюджет, сельхозпредприятие определяет, какую прибыль сможет получить. Специалисты предприятия, в основном, решают две задачи: каковы возможные цены на продукцию и каковы предельно допустимые затраты на её производство. Цена в данном случае является следствием спроса на произведённый продукт. Производитель может влиять лишь на затраты производства, качество, объёмы производимой продукции, её себестоимость, опережая по времени появление продукции различных производителей на рынке. При этом предприятию необходима серьёзная ценовая политика, основанная на хорошем знании ответов на вопросы:

- 1) какова ценность именно нашего продукта на рынке;
- 2) какие затраты может позволить себе сельхозпредприятие при существующих рыночных ценах на семена, удобрения, про-

травители и желании получить определённый объём прибыли;

3) какой объём выращенной продукции обеспечит растениеводческому предприятию максимальные выгоды при условии, что многие семьи (землевладельцы типа дачников) сами себя полностью или частично обеспечивают экологически чистыми овощами и фруктами.

Неопровержимыми аргументами гибкой ценовой политики служат:

- 1) знания товароведения и таможенной экспертизы товаров;
- 2) знание конъюнктуры рынка (опережающий маркетинг);
- 3) анализ результатов ежемесячного бух-галтерского учёта и расчёт себестоимости;
- 4) ежемесячная оценка точки безубыточности и цены безубыточности.

Сельхозпредприятие ежегодно сталкивается с выбором альтернативных вариантов (перепахивать поле или сеять по стерне, применять пестициды или игнорировать) с целью обеспечения намеченных объёмов прибыли. При этом необходимо оценить преимущества одного варианта перед всеми существующими, рассчитав доходы и расходы предприятия по каждому из предложенных вариантов. Принимая решение, следует учитывать только те расходы и доходы будущего периода, которые зависят от данного решения. В расчёт должны приниматься только дополнительные (переменные) доходы и расходы, а неизменные (независимые) при выборе той или иной альтернативы, во внимание не берутся.

Например, обрезка и спил крупного дерева оценивается в 50 тыс. рублей, стрижка кончиков волос на голове женщины оценивается в 500 рублей, а цена 1 ц высококачественной пшеницы твёрдых (лучших) сортов составляет 4-5 тыс. рублей. При такой оценке полезности зерна сельское хозяйство обречено. Но если цены на пшеницу увеличить, то обречена половина населения. Поскольку и обрезка, и спил деревьев, и стрижки, и потребление хлеба неизбежны, то этим доказывается, что государственное регулирование цен внутри одной страны и необходимо, и достаточно. Конечно, 50 тыс. рублей за спил крупного дерева в черте города, охотно перечислят городские организации (при «отмывании денег»), но не собственники жилья, и не Управляющие компании ЖКХ. В то же время все россияне, хлеб хотят покупать дешево.

Во-первых, **рынок** в настоящее время относится к классу неорганизованной монополии на растениеводческую продукцию. Не наблюдается никакой уникальности этой монополии, ни привилегирован-

ности, предоставляемой государством, ни доминирующего положения на рынке, но она создаёт препятствие развитию конкуренции товаров отечественного растениеводства. Влияние этой монополии на потребителей выражается в росте потребительских цен. Однако учёные не занимаются исследованием того, почему наш современник превратился в хищника, отрезающего головы своим соплеменникам. Что могло оказать влияние на психику и нечеловеческое поведение людей? Возможно преобладание в потребляемой пище какого-то «зверина», генерируемого нитратами и протравителями?

В качестве участников рынка растениеводческой продукции выступают как зарегистрированные государством, так и не зарегистрированные посредники брокеров, дилеров, агентов и принципал. Продукция российского растениеводства ожидает получить от государства на территории России исключительные привилегии по продажам. Но какой бы необходимой для россиян она ни была, всякого рода привилегии приведут к вреду общественным интересам, развитию коррупции, откатам. Именно привилегиями питаются коррупционеры. Чем выше управленческая пирамида, тем значимее льготы, распространённее коррупция, размер взятки и отката. Лишение льгот, в том числе неприкосновенности, уменьшение числа уровней управления в пирамиде, значительно снизит коррупционность общества.

Целесообразнее заняться снижением издержек на производство продукции сельскохозяйственного отечественного растениеводства, повышением качества, совершенствованием технологий продаж. Производителям сельхозтоваров следует научиться продавать в течение процесса выборочного единичного созревания, мелкими и крупными партиями, непрерывно находясь в поисках своих выгодных покупателей, в первую очередь в точках наибольшей концентрации покупателей.

Можно сделать попытку узаконить организованную массовую доставку сельско-хозяйственной продукции отечественного производства в северные районы, просить у РЖД индивидуальные скидки, у государства дотации, скидки налогообложения, вместо распространённых преференций, но эти лишь размножит коррупцию, взяточничество.

Во-вторых, **цены** некоторых импортных продуктов растениеводства ниже себестоимости отечественных аналогов. Но это очень мешает получению прибыли российским сельхозтоваропроизводителям.

Если же импортные цены окажутся ниже себестоимости российской продукции, то сельское хозяйство станет банкротом, следовательно, ориентиром получения при-

были является выявление факторов, могущих генерировать снижение себестоимости сельскохозяйственной продукции именно отечественного производства.

Таблица 1 Расчёт затрат на выращивание озимой пшеницы бригадами хозяйства при одинаковых природно-климатических условиях*

Наименование	Бригада № 1		Бригада № 2		Бригада № 3		Бригада № 4	
затрат	затраты		затраты		затраты		затраты	
	руб.	%	руб.	%	1	руб.	%	руб.
3/плата	626374,00	8,65	743143,00	12,12	495783,00	9,52	781437,00	13,28
начисления на з/ плату	148214,00	2,05	166727,00	2,72	113721,00	2,18	182088,00	3,09
з/плата гараж	15950,00	0,22	12030,00	0,20	9228,00	0,18	14715,00	0,25
начисления на з/ плату	3824,00	0,05	2854,00	0,05	2167,00	0,04	3501,00	0,06
з/плата МТМ	12371,00	0,17	15681,00	0,26	15045,00	0,29	18732,00	0,32
начисления на з/ плату	3336,00	0,05	4117,00	0,07	3678,00	0,07	4732,00	0,08
натуроплата	50995,08	0,70	38718,05	0,63	33233,81	0,64	65291,06	1,11
начисления на з/ плату	11208,00	0,15	8427,00	0,14	7245,00	0,14	14295,00	0,24
тракторный парк	231472,40	3,20	166540,00	2,72	131338,00	2,52	144061,62	2,45
грузовой автотран- спорт	47425,50	0,66	42982,50	0,70	22641,50	0,43	44597,50	0,76
автобусы	1428,00	0,02	1428,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
спецмашины	13713,00	0,19	16496,00	0,27	20554,00	0,39	12308,00	0,21
э/энергия	20234,00	0,28	11168,00	0,18	17913,00	0,34	13523,00	0,23
дизтопливо, к-во	64900,00	0,90	41052,00	0,67	29496,00	0,57	56765,00	0,96
Сумма	788674,00	10,90	550008,00	8,97	341938,00	6,56	655029,00	11,13
бензин, к-во	4960,00	0,07	4762,00	0,08	3337,00	0,06	3525,00	0,06
сумма	52117,25	0,72	50287,25	0,82	35859,25	0,69	38456,25	0,65
семена	353822,00	4,89	301968,00	4,92	239343,00	4,59	310466,40	5,28
удобрения	1943692,61	26,86	1455186,66	23,73	1787532,00	34,31	1272401,32	21,62
запчасти	694985,92	9,60	597714,44	9,75	440952,53	8,46	473580,01	8,05
счет 10/10	82,44	0,00	4793,63	0,08		0,00	146,52	0,00
счет 10/11	8792,00	0,12	17021,00	0,28	7242,74	0,14	3664,00	0,06
счет 60	59967,26	0,83	36221,77	0,59	29651,41	0,57	16907,20	0,29
амортизация	270050,31	3,73	175420,96	2,86	172142,83	3,30	302224,93	5,14
счет 25	98853,96	1,37	80913,11	1,32	64965,38	1,25	77900,67	1,32
счет 26	714789,20	9,88	599118,60	9,77	473677,40	9,09	570681,10	9,70
счет 76	995293,50	13,75	987149,60	16,10	711515,40	13,66	803836,70	13,66
ИТОГО, руб.	7237525,43	100,00	6131928,57	100,00	5210200,25	100,00	5884865,28	100,00
Чистый вес, ц	4208480,00		3633700,00		3029340,00		3441970,00	
Валовой сбор ц	4263580,00	к.п.д= = 0,99	3764650,00	к.п.д= =0,97	3092620,00	к.п.д = =0,98	3535880,00	к.п.д= =0,97
Мертвые отходы ц	55100,00	1,0	42180,00	1,0	38420,00	1,0	58940,00	2,0
Себестоимость одного центнера чистого веса	172,0		168,7		171,9		171,0	
Площадь посевов, га	1209		1044		870,5		989,0	
Затраты на 1 га площади посевов	5986,37		5873,5		5985,3		5950,3	

Примечание. * Авторский расчет на основе фактических данных ЗАО «Рассвет».

Показатель «**себестоимость** сельскохозяйственной продукции» в России и за рувычисляют разными методами. В российских сельхоз предприятиях себестоимость рассматривается как результат работы трудового коллектива. Влияние человеческого фактора на величину показателя «себестоимость» докажем на конкретном примере. Площадь посевов озимой пшеницы по ЗАО «Рассвет» 4112,5 га. Урожайность 34,8 ц/га. К счету 10 относят «Материалы» открыты субсчета: 10/10 инвентарь и хозяйственные принадлежности; 10/11 отклонение в стоимости материальных ценностей. Ведется по местам хранения материалов и отдельных их наименований по видам, сортам, размерам и т.п. Счет 60 – Расчеты с поставщиками и подрядчиками. Счет 25 -Общепроизводственные расходы. Счет 26 – Общехозяйственные расходы.Счет 76 – Расчеты с дебиторами и кредиторами. Мертвые отходы, образующиеся в процессе обмолота зерна – до сих пор не используются.

Для обоснования утверждения рассмотрим структуру себестоимости выращивания одних и тех же культур разными бригадами в одном и том же хозяйстве (табл. 1).

По совокупным затратам на выращивание озимой пшеницы (на зарплату, дизтопливо, бензин, удобрения и семена) наилучшие показатели в третьей бригаде. Наихудшие во второй (расход бензина выше среднего по четырем бригадам); по подсолнечнику наилучшие показатели в четвертой бригаде, а наихудшие – в первой (превышен расход затрат на удобрения) и третьей (превышен расход затрат на дизтопливо и бензин). Вторая бригада сэкономила на дизтопливе, бензине и удобрениях. Практически урожай собирают не более чем с 98,2% площади посевов. Расчеты показывают, что примерно 1,8% площади посевов не убирается вовсе. Человеческий фактор очевиден.

Трансакционные затраты в себестоимость продукции могут быть полностью

включены только после продаж, поскольку преимущественно там и возникают.

Одной из основных составляющих себестоимости является стоимость ГСМ, средний расход которых на один гектар составляет 50-60 л. Удобрения и протравители преимущественно иностранного производства, непомерно дорогие. Семена хотя и дорогие, но всхожесть составляет не 80%, как принято по ГОСТу, а 95%, хотя и ГМО, но обеспечивают устойчиво высокую урожайность, практически не досягаемую отечественными семенами.

Амортизация оборудования и ремонт в себестоимости составляют около 50% потому, что основные функционирующие фонды старше 40 лет. Себестоимость выращивания гороха, ярового ячменя и кукурузы значительно превышают себестоимость озимой пшеницы (дотационной).

Сельскохозяйственное растениеводство не может стать прибыльным, так как его доля затрат в цене выращиваемых культур составляет от 12% до 21%, а остальное – это цены поставщиков семян, удобрений, химикатов, техники, услуг по ее ремонту плюс установленные правительством различные налоги. Удельный вес заработной платы составляет всего 12%.

Таким образом, хотя затраты на производство отечественной пшеницы растут и перечень причин роста затрат в России и Европе тот же, но пропорции разные. Насколько при выращивании пшеницы россияне знатоки, настолько же не могут стать комбинаторами в торговле из-за отсутствия хранилищ. Транзакционные затраты большие. Европейцы умеют хранить пшеницу до момента встречи с покупателем, а отечественные сельхозпредприятия процесс выращивания пшеницы заканчивают сбором урожая, продают непосредственно с поля или заключают договора на ещё недозревший урожай, заранее, при закладке урожая по бартеру за удобрения, гербициды, пестициды, сельхозтехнику.

Таблица 2 Постоянные и переменные затраты в растениеводстве российского сельскохозяйственного предприятия, на 1 ц, %*

Наименование	Затраты на выращивание культур растениеводства, %								
культуры	по бригаде № 1		по бригаде № 2		по бригаде № 3		по бригаде № 4		
	пост.	перем.	пост.	перем.	пост.	перем.	пост.	перем.	
Озимая пшеница	28,73	69,46	30,05	68,45	27,30	71,28	29,82	67,81	
Подсолнечник	21,34	77,62	23,72	75,11	20,31	78,22	27,67	71,44	
Кукуруза	19,36	79,29	18,16	79,67	16,06	82,25	19,75	77,11	
Озимый ячмень	18,46	81,11	14,61	83,84	12,11	86,34	12,57	86,66	
Яровой ячмень	20,89	76,06	20,39	77,22	19,25	77,80	23,44	75,04	
Горох	7,62	90,38	8,83	89,56	6,62	91,22	17,74	81,86	

 Π р и м е ч а н и е . * Авторский расчет (без учёта расходов на натуроплату) на основе фактических данных.

Таблица 3

Себестоимость 1 ц продукции, руб/ц*

Наименование	Себестоимость по бригадам						
продукции	1	2	3	4	В среднем по хозяйству		
Озимая пшеница	172,0	168,7	171,9	171,0	170,9		
Озимый ячмень	140,18	213,42	202,30	155,42	177,83		
Яровой ячмень	238,41	166,16	268,34	160,06	208,24		
Горох	329,09	380,40	410,16	240,65	340,07		
Кукуруза	168,35	179,76	207,75	143,36	174,80		
Подсолнечник	200,55	204,21	236,74	178,07	204,89		
	1248,58	1312,65	1497,19	1048,56	1276,73		

Примечание. *Авторская разработка на основе фактических данных.

Таблица 4 Себестоимость производства зерна в условиях крупных хозяйств Центральной Европы (с 2008 года), руб./ц

Ŋo	Наименование	Стоимость	Nο	Наименование	Стоимость
п/п	объекта затрат	Стоимость	п/п	объекта затрат	CTOMMOCIB
11/11	1		,	1	
1	Семена	3,4	13	Затраты на оплату труда	20,4
2	Удобрения	10,2	14	Здания: амортизация,%	5,1
3	Прочие затраты	6,46	15	Содержание, страховка	0,34
4	Проценты по оборотному	0,03	16	Аренда зданий	0
	капиталу	,			
5	Прямые затраты	21,08	17	Затраты на здания	1,02
6	Зарплата, соц. отчисления	6,12	18	Затраты на сушку, хранение	3,06
7	Зарплата руководителя	1,36	19	Арендная плата	9,52
8	Аренда техники, услуги	0,34	20	Страховые платежи, взнос в с/х па-	2,04
	агросервиса			лату, налог на землю, дороги, вода	
9	Амортизация техники, про-	5,1	21	Затраты на площади	11,56
	центы по заемному капиталу			•	
10	Содержание техники,	2,38	22	Затраты на контингенты поставки	0
	страховка				
11	ГСМ, электроэнергия	5,1	23	Общие затраты	1,7
12	Затраты на легковой	0,34	24	Сумма затрат	116,65
	автомобиль				

Для того, чтобы расходы сельхозтоваропроизводителей были прозрачными целесообразно строго отделять постоянные затраты от переменных. Например, в том же хозяйстве постоянные и переменные затраты на выращивание озимой пшеницы, подсолнечника, кукурузы, озимого и ярового ячменя представлены в табл. 2.

Анализ себестоимости одного центнера продукции по бригадам, выявил различия в «трудно уловимых» издержках (табл. 3).

Себестоимость 1 ц озимой пшеницы от 168,7 до 172,0 руб.; озимого ячменя – от 140,18 до 213,42 руб.; ярового ячменя – от 160,06 до 268,34 руб.; гороха – от 240,65 до 410,16 руб.; кукурузы – от 143,36 до 207,75 руб.; подсолнечника – от 178,07 до 236,74 руб. По результатам сопоставления на первом месте четвертая бригада.

Первая бригада увеличила себестоимость выращиваемых культур в 1,19 раза, вторая — в 1,25 раза, третья — в 1,42 раза по отношению к результатам по себестоимости четвертой бригады (при равных предложенных исходных условиях).

Аналогичная картина с урожайностью. Так, например, на озимой пшенице наивысший урожай получен в бригаде № 4-48,9 ц/га, а наименьший -46,5 ц/га в первой бригаде. Это на 1,4 ц/га меньше, чем в среднем по хозяйству и на 2,4 ц/га меньше, чем в бригаде № 4. На озимом ячмене наивысший урожай получен также в бригаде № 4-34,1 ц/га - это на 3,6 ц/га выше среднего по хозяйству, а наименьший во второй бригаде -26,3 ц/га - это на 4,2 ц/га меньше среднего по хозяйству и на 7,8 ц/га меньше четвертой бригады. На яровом ячмене наивысший

урожай получен также в бригаде №4 – 38 ц/ га – это на 8 ц/га выше среднего по хозяйству, а наименьший в первой и третьей бригадах – 25,7 и 25,5 ц/га – это на 4,5 ц/га меньше среднего по хозяйству и на 12,5 ц/ га меньше четвертой бригады. Поля бригад расположены рядом, условия одинаковые, а результаты отличаются на значительные величины. Такая же картина по другим культурам. Похожая картина по урожайности между отдельными полями. Кто поля засеял лучшими семенами, своевременно удобрял (полив не предусмотрен), тот получил выше урожайность с каждого гектара. По себестоимости производимой продукции, легко оценивать качество управления предприятием, его жизнеспособностью.

Если россиянам считать себестоимость европейским методом, то она станет ещё больше, а рынок цены выравнивает. Выходит, что сельское хозяйство России, построенное на благодатной добротной почве, убыточно и виной тому является неумение считать затраты и убытки, управлять процессом, контролируя затраты.

Управление российским сельским хозяйством оценивается по доходам, а следовало бы по расходам, издержкам, затратам и потерям.

Калькуляционные статьи показателя «себестоимость» производства зерна и зернобобовых в крупных европейских фермерских хозяйствах, представлены на табл. 4.

В-третьих, земля и сельскохозяй-ственные объекты находятся в собственности разнообразных форм, а именно:

- 1) в российской собственности различают: государственную: федеральную и собственность субъектов РФ; муниципальную; частную; собственность российских граждан, постоянно проживающих за границей; собственность потребительской кооперации; собственность общественных и религиозных организаций и объединений;
 - 2) иностранную собственность;
- 3) совместную российскую и иностранную собственность;
- 4) смешанную российскую собственность с долей государственной собственности: смешанную российскую собственность с долей федеральной собственность; смешанную российскую собственность с долей собственности субъектов РФ; смешанную российскую собственность с долями федеральной собственности и собственности субъектов РФ; иная смешанная российская собственность.

Такое разнообразие форм собственности порождает не только разнообразие цен, но и формирует новую дисциплину

банковских льгот и государственных дотаций. Требуется новый метод управления, а именно своевременное обнаружение затрат, ориентированных на покупные удобрения, протравители и им подобное. Государственное дотирование осуществлять по ранжированию расходов, издержек, затрат и потерь. Следует использовать всевозможные варианты производства удобрений животноводческого характера, эффективно используя солому, полову, трию, листья и головки подсолнечника, другие отходы, сопутствующие производству зерновых, овощей (батву) и фруктов (заготовки листьев для зимнего содержания овец и коз), а также горьких листьев (ореховых, например) для закладки навозных ям, в качестве протравителей. Например, из 100% земельных угодий (пашню) для выращивания растениеводческой продукции выделять на луга и сенокосы (суходольные, заливные, заболоченные), пастбища (для выпаса животных, не используемые под сенокос и не являющиеся залежью) хотя бы 20% площади пашни и развивать животноводство. В качестве сопутствующего продукта появится удобрение, могущее снизить затраты на закупку удобрений за рубежом. Конечно, придётся вернуться к технологии севосмен полей, но здоровее станут россияне.

Немецкие предприниматели в Ростовской области подобрали для аренды: сельскохозяйственные угодья с учётом минимальной удалённости от железнодорожных пунктов и баз снабжения материально-техническими ресурсами, а также иных транспортных условий грузоперевозок, наиболее подходящих для отправки овощей в Германию. Однажды начав тепличное производство овощей на равнинном рельефе поля, экологически чистом выщелоченном, не нарушенным эрозией, чернозёме глубиной 80-85 см, несколько лет продолжают работу, гарантируя немцам экологическую чистоту растениеводческой продукции. По договору аренды угодий, 90% урожая беспошлинно отправляли в Германию, и лишь 10% продавали в России. С тех пор, как европейцы перешли на новые технологии земледелия и экологически загрязнили почву в своих странах, выращивая ГМО-продукцию, они применяют методику вычисления обобщённого показателя «индекс технологических свойств земельных участков» - определяют бонитировку почв [1]. В России бонитировка почвы

¹ С 1934 года в СССР проводилась зоотехниками бонитировка сельскохозяйственных животных во всех племенных стадах. Методика разработана Госагропромом СССР.

применялась ещё до революции. Её производили земские учреждения, данные которых, использовались для налоговых целей. Современные россияне в управлении территориями недооценивают эту методику, поскольку сдают в аренду иностранцам экологически чистые угодья. «Хороший хозяин» региона предпочёл бы использовать такие угодья для пользы россиян. На самом деле в Южном Федеральном округе именно угодья с высоким индексом технологических свойств переданы в аренду иностранцам. На ком, в первую очередь, отразились санкции европейцев?

В-четвёртых, между продавцами сельхозпродукции и покупателями жестокую функцию выполняют посредники. Они, пользуясь ограниченностью знаний специалистов по управлению транзакционными затратами и, связанными с этим, потерями в сельском хозяйстве, берут на себя хозяйственную деятельность по продажам, оказывая влияние на цены, увеличивая, но присваивая выручку, уменьшая доход сельхозтоваропроизводителей. Режим контроллинга позволит выявить все звенья, повысит эффективность управления.

В-пятых, коммунальные ресурсы. На рынке создалась такая ситуация, что цены электроэнергии, воды и газа, по которым сельхозпредприятия могут купить ресурс, значительно ниже той цены, по которой поставщики хотят этот ресурс продать, поскольку спрос высокий. Повышение цен на коммунальные ресурсы непременно влечёт повышение цен на товарную продукцию. Из-за чистой монополии цены и тарифы на электроэнергию, воду, газ продолжают расти, а вместе с ними повышается стоимость транспортных услуг автомобильным и железнодорожным транспортом.

В-шестых, транспортная деятельность стала ранжироваться в зависимости от форм собственности на технику, технологию и управление. От этого попала в зависимость даже страховка техники и грузов. Владелец транспортных средств от своего имени страхует и технику, и груз на всем протяжении пути. Это создаёт риски, убытки.

В разные периоды времени на российских предприятиях уже применялись различные формы контроля. Основными из них являлись: ревизия, технический контроль, госприёмка, система бездефектного труда, контроль исполнения распоряжений, автоматизированная система управления качеством производимой

продукции, автоматизированная система управления предприятием, общегосударственная автоматизированная система планирования и управления.

Во всех методиках контроля отсутствовала мотивация на то, «какую выгоду от контроля получит каждый работник организации». Не ощущая личную выгоду, даже будучи изначально заинтересованными, руководители сначала игнорировали контрольные мероприятия, а затем самоустранялись от их применения. Контрольная надстройка обладала крупными ошибками управленческого характера.

Выводы

1. Исходя из вышеизложенного, можно акцентировать внимание на том, что сельскохозяйственном производстве в настоящее время следует развивать систему контроллинга, не как надстройку, а вмонтировать контроллинг в современную интегрированную систему комплексного управления, построенную на логике выводного знания и безопасности жизнедеятельности работников на всех уровнях организационной структуры. Система контроллинга позволяет выявлять мошенничество, хищение, воровство, приписки и тому подобное в деятельности сельскохозяйственного предприятия. Особенностью системы контроллинга является систематическая группировка затрат на отдельно постоянные и отдельно переменные. Управление бизнес-процессом осуществляется исключительно по переменным затратам. Проблема заключается в том, что даже для двух растениеводческих предприятий одинаковые статьи расходов могут быть разделены на постоянные и переменные многими способами. Это зависит от разных причин. В частности, существуют условно-постоянные издержки, которые могут зависеть от объёмов производства продукции, количества задействованных транспортных средств, мощности и машиномест, вида транспорта, но растут ступенчато, - соответственно требуется индивидуальный подход. Некорректно распределив косвенные переменные затраты по выращиваемым культурам, можно принять неправильное решение об эффективности той или иной деятельности. Таким образом, точность разнесения затрат может в ряде случаев качественно влиять на принятие стратегических решений сельскохозяйственного предприятия.

2. Сопоставив два метода управления, а именно с помощью контроллинга и от-

ечественной калькуляции себестоимости можно вскрыть ряд других преимуществ.

Управление лишь переменными затратами, а постоянные расходы списывать только в конце года, приводит к новому виду управления – управлению убытками.

- 3. Концепция контроллинга эффективна, если выполняются два условия:
- 1) планирование прибыли осуществляется ежемесячно, а не раз в год.
- 2) управление прибылью осуществляется на основе расчёта сумм покрытия. На сельскохозяйственном предприятии легко определять суммы покрытия по каждой проданной культуре за год. Причём толь-

ко за год, а не за месяц, квартал, полугодие. Постоянные затраты на выращивание каждой культуры могут, из-за сезонности, варьировать из месяца в месяц. Следовательно, и среднегодовая прибыль окажется неравномерно распределённой.

4. Применение метода контроллинга в процессе продаж требует от исполнителей и контроллеров релевантных знаний, включая документационное сопровождение.

Список литературы

1. Бонитировка почв. Большой энциклопедический словарь. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2002. — 1456 с.