ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ
(УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

*На правах рукописи*

**ЧЕРНЕР НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА**

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЦЕНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРОХОЛДИНГЕ

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

ДИССЕРТАЦИЯ

На соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант
д.э.н., профессор
Осипов Владимир Сергеевич

Москва – 2022

Оглавление

Введение..... 4

Глава 1. Теоретические предпосылки формирования ценового управления в агропромышленном комплексе ..... 35

1.1 Тенденции и закономерности формирования холдингов в агропромышленном комплексе ..... 35

1.2 Отрасль сельского хозяйства как внешняя среда функционирования агрохолдингов ..... 58

1.3 Ценовое управление в агропромышленном комплексе в условиях целесообразности и реализуемости системного подхода к балансу экономических отношений ..... 78

1.4 Теоретические аспекты учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге..... 97

1.5 Международные стандарты финансовой отчетности и положения по бухгалтерскому учету: роль в учетно-аналитическом обеспечении ценового управления в агрохолдинге ..... 135

Глава 2. Методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге..... 147

2.1 Место ценового управления в управленческом анализе ..... 147

2.2 Формирование требований к методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления..... 156

2.3 Структуризация методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге ..... 169

2.4 Концептуальный способ формирования методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге..... 181

Глава 3. Исследование организационно-экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге197

3.1 Анализ и концептуальная интерпретация организационно-экономического механизма..... 197

3.2 Общее декомпозирование организационно - экономического механизма ..... 215

3.3 Условия формирования среды функционирования организационно-экономического механизма..... 231

3.4 Информационное и учетно-аналитическое обеспечение принятия ценовых управленческих решений в агрохолдинге: процедура и сбор первичной учетной информации..... 249

Глава 4. Совершенствование внутрихозяйственных экономических отношений в агрохолдинге на основе ценового управления ..... 274

4.1 Содержательные постановки управленческих задач оптимизации ценовых решений в агрохолдинге ..... 274

4.2 Управленческая задача по оптимизации ценовых решений в агрохолдинге ..... 295

4.3 Разработка процедуры решения управленческих задач оптимизации ценовых управленческих решений в агрохолдинге ..... 302

4.4 Инструментарий решения управленческих задач оптимизации ценовых решений в агрохолдинге ..... 309

Глава 5. Реализация методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге ..... 317

5.1 Технико-экономическое обоснование ценовых управленческих решений в агрохолдинге ..... 317

5.2 Оптимизация ценового управленческого решения в агрохолдинге ..... 321

5.3 Оценка результатов апробации разработанной методологии учетно-аналитического обеспечения ..... 336

5.4. Разработка формы и стандарта внутренней (управленческой) отчетности для информационной поддержки учетно-аналитической деятельности в агрохолдинге ..... 354

Заключение ..... 374

Список литературы ..... 382

Приложения ..... 423

**Введение**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Эффективность управления агрохолдингом зависит от уровня организации учетно-аналитического обеспечения управленческих решений. Учетно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в процессе деятельности хозяйствующих субъектов преследует несколько целей, установка которых сопряжена с факторами внутренней и внешней среды конкретного экономического актора. Например, события, связанные с банкротством одной из крупнейших энергетических компаний Enron, вызванных некорректными действиями менеджмента, бухгалтеров, юристов, рейтинговых агенств, банков, инвестиционных компаний, разработчиков стандартов бухгалтерской отчетности и других акторов, привели к подрыву доверия общества к деятельности менеджмента крупных компаний.

Это отразилось как в принятии специального законодательства, уточняющего правила раскрытия информации, так и к ограничениям деятельности аудиторских компаний, которых обязали разделить собственно аудит и консультационную деятельность. Доверие общества – ценнейший институциональный ресурс для рыночной экономики. Отсутствие доверия или его низкий уровень порождают реальные или мнимые риски, ограничивающие инвестиционную деятельность.

Очевидно, что банкротство крупного экономического актора с последствиями для инвесторов, сотрудников, контрагентов, специалистов обслуживающей сферы привело к подрыву доверия. Отсюда возникла необходимость пересмотра «цепочки корпоративной отчетности»[1], в подготовке которой принимают участие сотрудники, ответственные за ведение учета, подготовку отчетности, которую утверждает совет директоров, подтверждает независимый аудитор, потребляют аналитики, инвесторы, рейтинговые агенства, контрагенты, средства массовой информации и другие

[1]Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. М.: Альпина Паблишер, 2003. С.22

лица. Подрыв доверия, очевидно, вызывает необходимость корректив в цепочке корпоративной отчетности для возврата или восстановления доверия к экономическим акторам, ведь банкротство Enron поставило вопрос о корректности отчетности и по всем другим экономическим акторам. Этот значимый аспект, конечно же, относится к факторам внешней среды, ведь экономические акторы были вынуждены подчиниться новым правилам формирования отчетности в силу нормативных решений.

Не менее важным аспектом представляется внутренняя среда организации. Изменения в деятельности любой организации носят постоянный характер в силу интенсивной турбулентности внешней среды. Учетно-аналитическое обеспечение деятельности экономических акторов выражается в том, чтобы предоставить заинтересованным лицам достоверную информацию[2] для принятия ими управленческих решений. Такая постановка укрупненной задачи учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в рамках методологии управленческого анализа расширяет горизонт возможностей подготовки, выбора и реализации тех управленческих решений, которые в наибольшей степени отвечают интересам развития экономического актора.

В этой связи возникает ряд возможных направлений развития методологии учетно-аналитического обеспечения деятельности экономических акторов в зависимости от их внутренней комбинаторики[3]. Сложносоставные экономические акторы нуждаются в собственной системе управленческого анализа, способной предоставлять информацию для принятия управленческих решений в таких объемах и способах представления, которые наиболее удобны для лиц, принимающих решения.

---

[2] Достоверность информации в системе учетно-аналитического обеспечения экономического актора должна отвечать принципам прозрачности (добровольное предоставление корпоративной отчетности), ответственности (нравственный аспект в поведении лиц, ответственных за подготовку корпоративной отчетности), соответствия информации реальному положению дел (релевантность и актуальность информации) и честности (отсутствие компромиссности в отношении фактов хозяйственных операций).

[3] «Комбинаторика изучает способы выборки и расположения предметов, свойств различной конфигурации, которые можно образовать из элементов» / Виленкин Н.Я. Популярная комбинаторика.- М.: Издательство «Наука», 1975. С.35.

Здесь, в отличие от относительно универсальных утвержденных унифицированных форм корпоративной отчетности, управленческий учет и анализ позволяют разрабатывать внутренние (управленческие) формы отчетности[4]. Как правильно отмечает Н.В. Парушина «управленческий анализ есть комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей предприятия, направленных на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем»[5]. Исследователи А.Ф. Ионова и Н.Н. Селезнева утверждают, что управленческий анализ есть «составная часть управленческого учета, которая обеспечивает аналитической информацией руководство предприятия»[6]. Отсюда следует важный вывод о том, что именно управленческий учет и формируемая на его основе информация для целей принятия управленческих решений есть база для управленческого анализа эффективности управленческих решений.

Как правильно отмечают авторы книги «Сближение МСФО и управленческого учета» «…финансовые директора компаний задумываются над переводом управленческого учета в колею МСФО или о максимальном сближении финансового и управленческого учета. Финансовую отчетность по МСФО составляют для внешних пользователей — инвесторов, кредиторов, контрагентов, клиентов, сотрудников предприятия и государственных органов. Управленческая отчетность… применяется руководителями компаний для оперативного принятия решений»[7].

В связи с тем, что крупные организации представляют собой сложносоставные системы, а объектом нашего исследования выступают именно крупные, сложносоставные хозяйствующие субъекты, - агрохолдинги, то для нас особую актуальность представляет формирование внутренней

[4]Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)
[5]Парушина Н.В. Теория и практика анализа финансовой отчетности организаций. М.: ИД «Форум-Инфра-М», 2010. С. 339.
[6] Ионова А.Ф. Финансовый анализ. М.: Велби, 2008.624 с.
[7]Сближение МСФО и управленческого учета [Электронный ресурс]. (Режим доступа: https://finacademy.net/materials/books/sblizhenie-msfo-i-upravlencheskogo-ucheta. Дата обращения 17.03.2022 г.)

(управленческой) отчетности именно для таких субъектов. Важно отметить, что С.А. Думлер указывал, что «дифференциация и дискретность процессов требует последовательного технологического сочетания, монтажа, сборки, а также организационного синтеза большого комплекса самостоятельных процессов, нуждающихся в сложном координировании и управлении»[8]. Универсальная финансовая корпоративная отчетность скорее необходима для внешнего пользователя, в то время как менеджмент компании нуждается в информации для принятия управленческих решений в режиме реального времени, в связи с чем возникает необходимость учетно-аналитического обеспечения этого процесса.

Необходимо отметить, что агрохолдинги представляют собой совершенно особый тип хозяйствующих субъектов, в которых учетно-аналитическое обеспечение управленческих решений нуждается в особом системном подходе.

Здесь важно отметить, что для отдельных видов экономической деятельности создание именно такой организационной формы как холдинг наиболее привлекательно с позиций снижения рисков и обеспечения инвестиционной привлекательности совместно с экономической безопасностью и качеством управления. Одним из таких видов экономической деятельности выступает сельское хозяйство, а точнее три сферы агропромышленного комплекса (АПК): собственно сельскохозяйственное производство, переработка сельскохозяйственного сырья и обеспечивающие сельскохозяйственное производство средствами производства и материальными ресурсами. Фактически, только агропромышленный комплекс из гражданских видов экономической деятельности сохраняет тесные экономические связи между сферами, образуя единый воспроизводственный процесс. Именно эта особенность агропромышленного комплекса привела в него холдинги и укрепила роль агрохолдингов в развитии российской

[8] Думлер С.А. Управление производством и кибернетика.М.: Издательство «Машиностроение», 1969. С.42.

экономики. Агрохолдинг – «вертикально интегрированное образование в агропродовольственной сфере, где группа лиц, связанных не только имущественной, договорной и организационно-управленческой зависимостью, но также способом продвижения продукции по производственно-технологической цепочке в процессе ценового управления»[9]. Однако до сих пор создание агрохолдингов в России, к сожалению, не сопровождались глубинными изменениями в учетно-аналитическом обеспечении – ни концептуальными, ни инструментальными. К сожалению, и зарубежный опыт не мог быть использован полностью в силу существенных различий в законодательстве. Более того, идея перехода преимущественно на внутрихолдинговое учетно–аналитическое обеспечение стагнировала проекты его развития, так как откладывалась до завершения запущенных проектов развития учетно-аналитической сферы, которые к тому же между собой не были скоординированы.

Координация хозяйственной деятельности предприятий-участников агрохолдинга, занятых разными операциями в производственном процессе, возможно на основе ценового взаимодействия или ценового управления, как правильно указывают разработчики этого инструмента Г.Симон и М.Фасснахт[10]. Ценовое управление (price management) - это инструмент управленческого анализа, где в качестве объектов выступают назначения цен в расширительной интерпретации – либо одноточечные, либо траектории в виде дискретных по времени значения – временны́х рядов. Данные цены касаются приобретаемой предприятием товарной продукции и поставляемой предприятием товарной продукции. Здесь важно отметить, что ценовое управление — это именно инструмент управленческого анализа, а не менеджмент в общеупотребительном значении. Более подробно этот методологический аспект раскрывается в параграфе 2.1.

---

[9]Боробов В,Н,. Государственное и рыночное регулирование форм хозяйствования в аграрном секторе: автореферат дис. ... кандидата экономических наук:08.00.05/Бобров Василий Николаевич. - Москва, 1999.24 с.
[10]Симон Г. Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация. М.: Библос, 2020.536 с.

Исследование практики деятельности агрохолдингов и использования инструмента ценового управления в управленческом анализе в агрохолдингах приводит к следующим важным констатациям:

- отсутствует учетно – аналитическое обеспечение ценового управления на мезоуровне (уровень отрасли);

- слабое внедрение инструмента ценового управления и, соответственно его учетно-аналитического обеспеченияв агрохолдингах;

- рассогласованность сфер учетно-аналитического обоснования внутрифирменного и ценового управления в условиях их взаимодействия, особенно в агропромышленном комплексе.

Таким образом, образуется проблемное поле исследования учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдингах и актуальность выполнения настоящего диссертационного исследования обусловлена неудовлетворенностью объективного и субъективного спроса со стороны критически важных субъектов агрохолдинга учетно-аналитическим обеспечением системы специализированных управляющих систем, осуществляющих формирование комплексных внутрихолдинговых и внутрифирменных ценовых управленческих решений, в результате которых происходит достижение согласованности действий участников агрохолдинга в запланированных результатах их деятельности, что и определило выбор темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности темы исследования**

Управленческий учет, управленческий анализ и учетно-аналитическое обеспечение управленческих решений всегда были актуальными, так как именно на этой основе возможно выявление резервов повышения экономической эффективности экономических акторов. На результатах управленческого анализа базируются предпосылки для разработки и принятия управленческих решений.

Проблематика развития учетно-аналитического обеспечения управленческих решений, а также управленческого анализа и отчетности

рассматривались такими учеными как: Е.Ю. Воронова, С.И.Пучкова, Т.М.Ворожейкина, В.В. Ковалев, О.Н.Волкова, М.В.Мельник, В.Л.Поздеев, В.Г.Когденко, Ж.А.Кеворкова, Гришкина С.Н., М.А.Вахрушина, Н.В.Парушина, С.Б.Барнгольц, Н.Н.Селезнева, А.Ф.Ионова, Г.В.Савицкая, Н.А.Соколова, М.И.Баканов, А.Д.Шеремет, С.А.Дипиаза, Р.Дж. Экклз, Й.Бетге и другие.

Проблематика научных исследований формирования и функционирования холдингов и агрохолдингов рассмотрена в работах М.П. Голубева, А.Р. Горбунова, А.Г.Зельднера, В.А. Лаптева, К. Портной, В.С., Н.Ю. Псаревой, В.С. Осипова, О.В. Осипенко, И.Г.Ушачева, И.С. Шиткиной, И.А. Храбровой и др. В ряде научных работ обсуждаются проблемы управленческого анализа, в том числе в публикациях Бобылевой А.З., Вахрушиной М.А., Симоновой М.Д., Архиповой М.Ю., Ворожейкиной Т.М., Волковой О.Н., Ефимовой О.В., Вакуленко Т.Г., Фоминой Л.Ф., Данилочкиной Н.Г., Ковалева В.В., Вахрушиной М.А., Никифоровой Н.А., Ионовой А.Ф., Селезневой Н.Н., Казаковой Н.А., Шеремета А.Д., Барнгольц С.Б., Мельник М.В., Кеворковой Ж.А., Ильенковой Н.Д. и др. Ценовое управление как научное направление исследований разрабатывалось зарубежными учеными, а именно: Г.Симон, М.Фасснахт, У.Баумоль, В.Либерман, Е. Ливенс, К.Тиеленс, В.Матийс, А. Норман-Лопез, С.Паско, О.Тебот, И. ван Путтен и др.

Отдельно следует отметить ученых, продуктивно занимавшихся синтезом методологий управления организационно-экономическими обособлениями в рамках теории ценового управления: Н.Г. Базадзе, С.Д. Бодрунов, А.А. Бурдина, А.А. Вартанян, Т.М.Ворожейкина, Н.Г. Данилочкина, С.В. Данилочкин, О.Ф. Демченко, О.Н. Дмитриев, М.В. Дубовик, А.М. Жеребин, С.Х. Екшембиев, А.И. Канащенков, Ю.А. Ковальков, К.К. Кумехов, Д.В. Мантуров, Ю.В. Рагулина, С.Г.Фалько, И.А. Храброва.

Проблематика научных исследований формирования и функционирования систем управления агропромышленным комплексом,

холдингами и агрохолдингами рассмотрена в работах М.П. Голубева, А.Р. Горбунова, А.Г.Зельднера, В.А. Лаптева, К. Портной, В.С., Н.Ю. Псаревой, В.С. Осипова, О.В. Осипенко, И.Г.Ушачева, И.С. Шиткиной, И.А. Храбровой и др.

Вместе с тем в публикациях зарубежных авторов, в основном из областей, смежных по отношению к рассматриваемой проблематике, усматриваются применимые после переработки в настоящем исследовании локальные компоненты учетно-аналитического обеспечения управляющих систем и узкоориентированная отраслевая привязка[11], [12], [13], [14], [15], [16].

Анализ источников по ценовому управлению в современных российских условиях позволяет сделать вывод о дефиците научно-обоснованной системы учетно-аналитического обеспечения ценового управления и соответственно объективное существование спроса на ее методологию. Тем самым подтверждается актуальность диссертационного исследования.

Отметим, что проблема формирования методологического проекта учетно-аналитического обеспечения, поддерживающего ценовое управление, актуальна как для существующих агропромышленных корпораций холдингового типа, так и для тех, которые либо будут вновь созданы, либо возникнут как результат трансформации существующих групп предприятий. Данная констатация распространяется на все уровни организационно-экономической иерархии агрохолдингов.

---

[11]См., например, Lieberman W. From yield management to price optimization: Lessons learned // Journal of Revenue and Pricing Management. 2011. Т. 10. № 1. P. 40-43.

[12]Lievens E., Tielens K., Mathijs, V. Creating a market for price swaps: Case study of an innovative risk management instrument in the Belgian-Dutch pear market // Agricultural Economics (Czech Republic). 2021. Т. 67. № 1. P. 33-40

[13]Norman-López A., Pascoe S., Thébaud O., van Putten I., Innes J., Jennings S., Hobday A., Green B., Plaganyi E. Price integration in the Australian rock lobster industry: Implications for management and climate change adaptation // Australian Journal of Agricultural and Resource Economics. 2014. Т. 58. № 1. P. 43-59.

[14]Rusnáková M. Commodity price risk management using option strategies // Agricultural Economics (Czech Republic). 2015. Т. 61. № 4. P. 149-157.

[15]Чернер Н.В. Проблема трансферта цен при внутрикорпоративных поставках в условиях мультистранового дислоцирования контрагентов//Актуальные проблемы социально-экономического развития экономики России. 2017. №3. С. 54-58

[16]Чернер Н.В.. Механизм ценовой организации полипередельного производства (На примере алюминиевой продукции для авиационно-промышленного комплекса) : дис. ... канд. экон. наук : 05.02.22/Чернер Наталья Владимировна.- Москва, 2004 - 216 с.

Актуальность, определенная глубиной и масштабом вышеуказанных проблем, а также практическая необходимость определили выбор объекта и предмета исследования, а также цель и задачи диссертационной работы.

**Гипотеза исследования** заключается в том, что ценовое управление в агрохолдинге, при условии его соответствующего учетно-аналитического обеспечения, способно обеспечить баланс экономических интересов в системе «агрохолдинговая компания – предприятия-участники агрохолдинга», при котором внутренняя (управленческая) отчетность о ценовом управлении обеспечит менеджмент агрохолдинга качественной информацией для разработки и принятия экономически обоснованных управленческих решений и повышения эффективности функционирования агрохолдинга.

**В качестве теоретической базы** данного исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых в области управления холдинговыми структурами, экономическими отношениями, ценовыми решениями, а также оценки состояния и функционирования учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в ценовом аспекте в корпоративных структурах.

**В качестве методологической базы** исследования были использованы следующие теории и методы: общая теория управления, теория кибернетических систем, экономическая статистика, системный анализ, теория иерархических систем, институциональный анализ, теория организации, теория структур, теория информации, методы исследования операций и экономико-математическое моделирование. Специальные методы научного познания, которые были использованы в исследовании: аграрная теория, анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК, теория аграрных рынков, теория сельскохозяйственной кооперации. Методология исследования базировалась «на общем представлении закономерностей оперирования в отношении некоторого выделенного объекта в разрезе выделенных учетно – аналитических, управленческих и организационно -

экономических процессов, связанных с ним, протекающих в нем или же влияющих на него»[17].

«Под **методологией учетно–аналитического обеспечения ценового управления** хозяйствующим субъектом в диссертации предлагается понимать общее закономерностное представление учетно–аналитического обеспечения системы ценового управления и процессов управления, связанных в ней для всего жизненного цикла этой системы управления – в части общих закономерностей возникновения, существования (функционирования и развития), а также прекращения существования этой системы управления»[18],[19].

Данная методология позволила выйти на «комплекс учетно–аналитического обеспечения из мезоуровневой (отрасли сельского хозяйства) и группы микроуровневых систем управления (по видам экономической деятельности в соответствии с классификатором ОКВЭД (версия 2020):
Раздел А «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» и Раздел С «Обрабатывающие производства. 10. Производство пищевых продуктов». Отметим, что введенные определения базируются на тех, которые введены нормативно-методическими регламентами[20].

**Информационная и статистическая база исследования**. В работе использованы статистические и аналитические данные по учетно–аналитическому обеспечению функционирования холдинговых образований зарубежных и российских предприятий, на основе открытых корпоративных данных и их отчетности за период не менее десяти лет. В процессе анализа внешней среды деятельности агрохолдингов, а именно состояния отрасли сельского хозяйства, использовались данные Росстат.

---

[17]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом.//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-81

[18]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом.// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-81

[19]Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским технологическим холдингом.//Контроллинг. 2019. №1 (71). С. 50-58.

[20] Система ГОСТ 24 «Система технической документации на АСУ»

**Цель диссертационного исследования.** Совершенствование методологии учетно–аналитического обеспечения ценового управления на основе интерпретации, структуризации и получения проектного облика основных составляющих научно обоснованной и апробированной специализированной методологии учетно–аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

**Задачи диссертационного исследования.** В обеспечение достижения сформулированной выше цели диссертационного исследования автором был сформулирован и решен комплекс основных научных задач фундаментального и научно-прикладного характера, предусматривающих применительно к агрохолдингу, а именно:

1) предложить иерархическую модель информационного и учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в целях разработки процедур управленческого анализа для формирования и развития ценового управления;

2) системно позиционировать хозяйственные связи во внутрихолдинговом контуре управления, типизировать условия и закономерности их осуществления в процессе ценового управления;

3) оценить возможность использования интеллектуального капитала агрохолдинга в области междухозяйственных и внутрихозяйственных экономических связей–в первую очередь методологического инструментария управленческого анализа и ценового управления;

4) предложить методологию учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге, сформировать требования к ней и структурный облик, а также выбрать концептуальный способ ее синтеза на основе управленческого анализа хозяйственных связей предприятий-участников агрохолдинга;

5) определить комплекс методологических принципов учетно-аналитического обеспечения ценового управления применительно к предприятиям-участникам агрохолдинга;

6) разработать совокупность процедур информационного и учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в части ценового управления, а также сформировать механизм средового, структурного и процедурного синтеза учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге;

7) реализовать технологию обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений в типовых аспектах на основе их учетно-аналитического обеспечения: содержательной постановки оптимизационной управленческой задачи, ее формализации и разработки процедуры и облика инструментария ее решения;

8) разработать систему показателей, форм первичной отчетности и форму инидвидуальной финансовой отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для обоснования управленческих решений;

9) смоделировать и апробировать методическое обеспечение выработки, принятия и анализа ценовых управленческих решений и выявить ряд параметров, характерных для наиболее распространенных хозяйственных ситуаций в агрохолдингах в среде MS Office Excel.

**Объектом диссертационного исследования** выступает агрохолдинг, как совокупность хозяйствующих субъектов системы «агрохолдинговая компания – предприятия-участники агрохолдинга», а также хозяйственные связи в агрохолдинге, обуславливающие внутрихолдинговое ценовое управление.

**Предметом диссертационного исследования** избрана совокупность теоретико-методологических и практических положений учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдингах.

**Теоретическая и научно-практическая значимость работы.**

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в развитии научно обоснованной методологии учетно–аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге, практических рекомендациях по разработке и внедрению внутренней (управленческой)

отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге, которые в совокупности позволяют сбалансировать экономические интересы в системе «агрохолдинговая компания – предприятия-участники агрохолдинга» для их устойчивого развития.

**Положения, выносимые на защиту:**

1**.** Процедура управленческого анализа для формирования и развития ценового управления на базе иерархической модели информационного и учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в агрохолдинге. В работе теоретически обобщены и систематизированы закономерностные представления формирования иерархической мезомикроуровневой организационно-институциональной системы ценового управления в агрохолдинге, а также информационного и учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений для формирования и развития ценового управления;

2. Условия и закономерности функционирования хозяйственных связей в контурах управления агрохолдинга системно позиционируют и типизируют инструментарий экономического управленческого анализа в процессе ценового управления. В работе системно спозиционированы и типизированы хозяйственные связи в процессе ценового управления, что позволило определить направления сбора и анализа первичной информации о деятельности предприятий-участников агрохолдинга;

3. Интеллектуальный капитал агрохолдинга в системе ценового управления позволяет использовать межхозяйственные и внутрихозяйственные экономические связи как основу инструментария управленческого анализа и ценового управления. В диссертации исследована и оценена возможность использования интеллектуального капитала агрохолдинга в области межхозяйственных и внутрихозяйственных экономических связей – в первую очередь методологического инструментария управленческого анализа и ценового управления;

4. Методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге: требования к ней, ее структурный облик, концептуальный способ ее синтеза. На основе управленческого анализа хозяйственных связей предприятий-участников агрохолдинга в работе синтезирована методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления (ее теоретическое представление и идейное содержание), а также требования к ней:

- Соответствие основным требованиям и принципам получения нового научного знания;
- Обеспечение универсальности профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге;
- Разработка профильной методологии как открытой системы;
- Соблюдение требований действующего законодательства при формировании профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге и на его предприятиях - участниках.

Структурный облик профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге состоит (выделение базовых компонентов управляющих систем и привнесение для них методологичсекой определенности посредством инструментария учетно-аналитических форм и методов управленческого анализа).

Концептуальный способ синтеза методологии представляет «собой способ научного проектирования выделенных, структурных компонентов профильной методологии»[21] учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

5. Комплекс методологических принципов учетно-аналитического обеспечения ценового управления применительно к предприятиям-

[21] Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским технологическим холдингом // Контроллинг. 2019. №1 (71). С. 50-58.

участникам агрохолдинга в виде двухуровневой иерархической системе взаимодействия «агрохолдинг – участники агрохолдинга». Определен комплекс методологических принципов ценового управления: легитимности (соблюдение действующего законодательства); научность (соблюдение научных основ выработки методологии), точности (примлемый уровень точности для целей принятия упарвленческих решений на базе профильной методлологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге); универсальности (возможность применения в агрохолдингах, как совокупности хозяйственных обществ, связанных отношениями материнства-дочерности в отрасли сельского хозяйства и переработки сельскохозяйственного сырья); **открытости** (возможности трансформации ее наполнения в соответствии с характеристическими и структурными отличиями агрохолдингов в соответствии с их целями и задачами); рациональности (выгоды от внедрения профильной методологии должны перевешивать затраты на ее внедрение), рыночности (соблюдение принципа установления цен исходя из затрат в агрохолдинге и платежеспособного спроса покупателей, то есть формирование цены на рыночных принципах); высокотехнологичности (использование программных продуктов и других достижений высоких технологий для целей обработки первичной информации о ценовом управлении для последующего принятия управленческих решений); хронометрированности (календарное распределение информации).

6**.** Система процедур информационного и учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в агрохолдинге по ценовому управлению состоит в механизме средового, структурного и процедурного синтеза учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге и устойчивых хозяйственных и информационных связей между предприятиями-участниками агрохолдинга. Представлен механизм средового, структурного и процедурного синтеза учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге построен на институциональных принципах, где правовая, договорная или административная составляющие

институциональной среды определяют качество хозяйственных и информационных связей в агрохолдинге. Так, административная среда предусматривает более жесткий контроль агрохолдинговой компании над предлприятиями-участниками агрохолдинга в вопросах хозяйственной практики. Договорная среда определяет отношения агрохолдинговой компании и предприятий-участников агрохолдинга на основе взаимных договоренности и соглашений по хозяйственным вопросам, в том числе по ценовому управлению. Правовая среда заключается в праве агрохолдинговой компании как участника/акционера хозяйственного общества – предприятия-участника агрохолдинга принимать участие в общих собраниях по вопросам, отнесенным к компенции общего собрания действующим законодательством (Гражданский кодекс Российской Федерации[22], Закон об акционерных обществах[23], Закон об обществах с ограниченной ответственностью[24]). Устойчивые информационные связи определяются каналами передачи информации, формами передачи информации (первичной, учетной), временем передачи информации (календарные периоды).

7. Технология обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений в типовых аспектах на основе учетно-аналитического обеспечения: содержательной постановки оптимизационной управленческой задачи, ее формализации и разработки процедуры и облика инструментария ее решения. Разработанная технология заключается в использовании двух типовых аспектах:

- содержательной постановки оптимизационной управленческой задачи (определение оптимального диапазона цен для обеспечения сбалансированного устойчивого развития всех участников агрохолдинга);
- формализации и разработки процедуры и облика инструментария решения оптимизационной управленческой задачи (на основе установленной

[22]Гражданский кодекс Российской Федерации
[23]Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 25.02.2022) «Об акционерных обществах»
[24]Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021, с изм. 25.02.2022) «Об обществах с ограниченной ответственностью»

процедуры холдингуемое предприятие готовит предложение по ценовому управлению, исходя из своих затрат и учитывает норму прибыли; затем холдингующее предприятие проверяет его на предмет приемлемости со стороны предприятий-смежников и согласования экономических интересов всех участников агрохолдинга в заданном диапазоне цен; укоренение процедуры определения диапазона цен влечет за собой следование рекомендациям всеми участниками агрохолдинга).

8. Система показателей, форм первичной отчетности и формы внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для обоснования управленческих решений. Предложенная система показателей и форм первичной и внутренней (управленческой) отчетности позволяет сформировать систему ценового управления в агрохолдинге, при которой на основе данных управленческого учета и анализа лица принимающие решения могут выбрать наиболее оптимальные, эффективные управленческие решения для баланса экономических интересов всех участников агрохолдинга и его устойчивого развития. Альбом форм и программный продукт, в среде MS Office Excel позволяют получить все возможные варианты управленчсеких решений по ценовому управлению и выбрать оптимальные и эффективные.

9. Методическое обеспечение выработки, принятия и анализа ценовых управленческих решений и параметров, характерных для наиболее распространенных хозяйственных ситуаций в агрохолдингах в среде MS Office Excel. Предложенный программный продукт позволяет автоматизировать предложенную методологию и процесс расчета ценовых управленческих решений для выбора лицами, принимающими решения.

Отдельное значение для настоящей работы имеет оценка экономического эффекта от внедрения разработки. По нашим оценкам такая разработка для примера анализируемого агрохолдинга (согласно его данным первичной отчетности), в частности составит 100 млн. руб.

**Теоретическая значимость работы** состоит в изложении новых научно обоснованных учетно-аналитических и организационно-экономических решений, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие агропромышленного комплекса, имеющего важное, значение для страны. Полученные научные результаты, обобщают, конкретизируют и дополняют современные представления о процессах ценового управления в производственно - хозяйственной деятельности агрохолдинга в современных условиях хозяйствования. В первую очередь должны быть отмечены:

1) иерархическое структурирование учетно-аналитического обеспечения ценового управления и выделение локализации ценового взаимодействия в процессе производственно-хозяйственной деятельности агрохолдинга;

2) установленная системная позиция ценового управления во внутрихолдинговом контуре управления и типологии условий и закономерностей его осуществления;

3) выявленая степень применимости в исходном или трансформированном виде прикладных концептуальных стереотипов интеллектуального капитала агрохолдинга в области методологического инструментария управленческого анализа и ценового управления;

4) представленая понятийная интерпретация методологии учетно-аналитического обеспечения внутрихолдингового ценового управления применительно к производимой товарной продукции, во введенности обоснованных требований к ней и в структурированности облика этой методологии, а также в обоснованности выбора концептуального способа ее синтеза;

5) введенный свод концептуальных принципов учетно-аналитического обеспечения «ценового управления в агрохолдинге»[25];

[25]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом. // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-81

6) организационно-экономический механизм ценового управления, в агропромышленном холдинге;

7) системотехническая технология обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений на основе учетно-аналитического обеспечения постановки оптимизационной управленческой задачи, ее формализации и разработки процедуры и облика технологии и инструментария ее решения;

8) Сформированный альбом форм первичной отчетности и внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге;

9) Экспериментальное подтверждение методического инструментария ценового управления, в доказательности прикладной состоятельности разработки и в расчетно-экспериментальной выявленности ряда учетно-аналитических феноменов;

10) Приведены расчеты, доказывающие экономическую целесообразность реализации предложенной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Синтезированные актуальные выводы диссертации могут послужить основой для дальнейших межотраслевых теоретических разработок в области ценового управления.

**Практическая значимость результатов** диссертационного исследования заключается в прикладной ориентации основных положений диссертации для разработки учетно-аналитического обоснования управленческих решений в аспекте ценового взаимодействия, в процессе определения наличия потребностей агрохолдинга и его предприятий-участников, государственных и региональных органов управления в практическом применении методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления и готовности предлагаемой методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдингах к практическому внедрению на основе предложенных форм первичной отчетности, внутренней (управленческой) отчетности, а также разработанных показателей отчетности по ценовому управлению.

Положения, разработанные в диссертации могут быть использованы в целях преподавания международного бухгалтерского учета и статистики в высших учебных заведениях и системе повышения квалификации руководителей и специалистов агрохолдингов.

**Степень достоверности и апробация результатов**

Достоверность результатов исследования подтверждается как использованием научных трудов предшественников, российских и зарубежных ученых, так и современными использованными методами научного познания, которые соответствуют как цели дисертации, так и ее задачам. Сформулированные в диссертации научная новизна, положения, выводы и рекомендации основаны на результатах институционального анализа, экономического анализа и статистики, экономико-математических моделях и логических построениях автора. Экономико-математическое моделирование и интерпретация полученных результатов проведены с использованием современных методов обработки информации и анализа.

Результаты исследования докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях, семинарах, симпозиумов и круглых столах, в то числе:

Межвузовская научно-практическая конференция: Управленческие аспекты деятельности предприятий, (Красноярск, 2003); международная конференция по вопросам ценообразования в холдинговых структурах (Лондон, 2004); Международная конференция «Стратегическое управление предприятием». (Киев, 2008); Международный конгресс: Современное предприятие (Москва, 2009); научно-практическая конференция «Экономика и менеджмент современного предприятия» (Москва, 2010, МВТУ им. Н.Баумана); Международная конференция: Организационные формирования в авиационной промышленности (Самара, 2011), Научно-практическая конференция: «Управляем предприятием в современных условиях хозяйствования» (Москва, 2012); 3-й Международный конгресс: Green Controlling (Прага, 2013); Международный форум: Современное предприятие

и будущее России (Москва, 2014); VI международного конгресса: Современные вызовы контроллингу и требования к контроллерам (Владимир, 2015); IV международной научно-практической конференции по контроллингу (Рязань, 2015)[26]; Международная конференция: Problems of Coordination of Hi-Tech Enterprises Strategies (Рим, 2015); VII международного конгресса по контроллингу (Калуга, 2016); V международной научно-практической конференции по контроллингу (Москва, 2016)[27]; VI международной научно-практической конференции по контроллингу (Рязань, 2017)[28]; международного форума по контроллингу: Технологии управления (Москва, 2017); Материалы Международной научной конференции: Современные аспекты управления предприятием (Москва, 2018); VII Международной конференции: контроллинг в экономике, организации производства и управлении (Нижний Новгород, 2018); IX Международного конгресса: шансы и риски цифровой экономики (Тула, 2019); IX Международной конференции: «Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: информационная и методическая поддержка менеджмента» (Москва, 2020); XIII International scientific – practical conference: Scientific achievements of the third millennium (Сан-Франциско, США, 2021); Научно-практическая конференция «Управление активами-2021» (Москва, 2021); X международный конгресс по контроллингу-Ярославль-2021;V1-я Всероссийская научно-практическая конференция «Экономика отраслевых рынков» (Москва, 2022)

Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс при проведении лекционных и практических занятий в Московском государственном институте международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России) по учебным дисциплинам: Международный менеджмент,

[26]Электронная публикация научного издания «Сборник трудов V1международной конференции по контроллингу» Интеграция контроллинга в экономику (Рязань 2016, 2017; Москва, 2016)
[27]Там же
[28] Там же

Ценообразование, Организация и техника торговых международных операций. Результаты исследования внедрены в практику деятельности агрохолдингов, о чем имеются соответствующие подтверждающие документы из Акционерного общества «Центральный научно-исследовательский институт экономики, информатики и систем управления», ООО «Гленкор АГРО МЗК»- зернового трейдера.

**По материалам диссертационного исследования** имеется 70 публикаций на правах печатных работ общим объемом 202,53 п.л., в том числе авторских – 58,58 п.л., в том числе – 5 монографий (в том числе 1 – без соавторства), публикаций в изданиях, рекомендованных ВАК по профилю специальности 29 (14,1 п.л. авторских), по другим специальностям 36 публикаций (22.08 п.л. авторских), 3 публикации в изданиях, индексируемых системами Web of Science и Scopus (2,5 п.л. авторских).

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы и приложения. Общий объем работы 429 - страниц. Список литературы включает 380 источников. Диссертация содержит 35 таблиц и 45 рисунков.

**Список публикаций автора**

**Монографии, главы в монографиях:**

1. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2014. – 290 с. (18,90 п.л. / 2,00 п.л.).
2. Риск-контроллинг как инструмент обеспечения непрерывности бизнеса: монография / [Н.В. Чернер и др.].– М.: Издательство «Доброе слово», 2014. – 198 с. (13,00 п.л. / 5,80 п.л.).
3. Развитие менеджмента: теория и практика: монография / [Н.В. Чернер и др.].– М.: Редько Д.В., 2020. – 228 с. (12,80 п.л. / 1,10 п.л.)
4. Чернер Н.В. Концептуальные основы ценового управления в холдинге / Н.В. Чернер.– М.: КноРус, 2020. – 195с. (10 п.л.).

**5.** Чернер Н.В. Развитие современной экономической науки: проблемы, тенденции, перспективы: монография / [Н.В.Чернер и др.].-М.:SCIence, 2021-348с. (21,7 п.л / 1п.л.)

**В научных изданиях, индексируемых в МБД Web of Science, Scopus, Springer, и в рецензируемых изданиях ВАК по специальностям, соответствующим представляемой к защите диссертации:**

1. Cherner, N.V. Price management system in the field of forming the value of commercial products / N.V. Cherner // E3S Web of Conferences. – 2021. – No. 244. – Article 10013. (Scopus). (1,1 п.л.)
2. Cherner, N.V Paradoxes of the modern economic science / K.K. Kumekhov, N.G. Danilochkina, V.I. Flegantov, N.V. Cherner // Revista Gênero & Direito. – 2019. – Vol. 8. – No. S7. – Pp. 552-582. (Web of Science). (1,4 п.л. / 0,4 п.л.)
3. Cherner, N.V. An Innovative Roadmap to Value Co-Creation in Agriculture / N.V. Cherner // MGIMO Review of International Relations. – 2021. – No. 14(6). – Pp.200-208. (Web of Science / Scopus). (1п.л)
4. Чернер, Н.В. Принципы создания и применения системы формирования дивидендных управленческих решений / Н.В. Чернер, С.В. Данилочкин // Вестник Университета. – 2009. – №4 – С.35-39 (0,90 п.л. / 0,30 п.л.).
5. Чернер,Н.В.Сравнительный анализ организационно-экономических проблем авиационного двигателестроения / Н.В. Чернер, Н.Ф. Никитин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 3 (77). – С. 47-56. (1,2 п.л. / 0,7 п.л.).
6. Чернер, Н.В. Информационные технологии в управлении затратами / Н.В. Чернер // Сегодня и завтра российской экономики. – 2012. – № 56. – С. 47-51. (0,4 п.л.).
7. Чернер,Н.В.Исследование основных направлений прогнозирования стоимостных показателей разработки авиационной техники / Н.В. Чернер, М.Б. Боброва, А.С. Зинченко // Вестник Университета. – 2016. – № 7-8. – С. 76-78. (0,9 п.л. /0,3 п.л.).

8. Чернер,Н.В.Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе / Н.В. Чернер // Вестник Университета. – 2017. – №7/8. – С. 136-139 (0,5 п.л.).
9. Чернер,Н.В.Проблема трансферта цен при внутрикорпоративных поставках в условиях мультистранового дислоцирования контрагентов / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития экономики России. – 2017. – №3. – С. 54-58 (0,5 п.л.).
10. Чернер,Н.В.Аудит и мониторинг центров коллективного пользования научным оборудованием: принципы и критерии / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – №3-4. – С.121-130 (0,75 п.л. / 0,3 п.л.).
11. Чернер,Н.В.Типология запрещений при ценовом управлении предприятиями и корпоративными группировками в России в современных условиях / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 31-35 (0,60 п.л).
12. Чернер,Н.В.Концептуальные проблемы целевого конфликтования при ценовом управлении предприятиями и корпорациями в современных российских условиях / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 36-40 (0,50 п.л.)
13. Чернер,Н.В.,Сазонова М.В., Данилочкина Н.Г. Метод оценки экономически добавленной стоимости как основа измерения интеллектуального капитала предприятия / Н.В. Чернер, М.В. Сазонова, Н.Г. Данилочкина // *Вестник Университета*. – 2018 – № 11. – С. 110-114 (0,9 п.л. / 0,3 п.л.).
14. Чернер,Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями на примере ценового менеджмента / Н.В. Чернер,Н.Г., Данилочкина, М.Б. Боброва // Экономика и управление в машиностроении. – 2018. – №5. – С. 6-19 (0,9 п.л. / 0,3 п.л.).
15. Чернер,Н.В.Системное позиционирование ценового управления в высокотехнологичных промышленных холдингах / Н.В. Чернер //

Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 3. – С. 89-92 (0,40 п.л.)

16. Чернер,Н.В.Типология запрещений при ценовом управлении предприятиями и корпоративными группировками в России в современных условиях / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 31-35 (0,60 п.л).
17. Чернер,Н.В.Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2019. – №3. – С. 79-82 (0,50 п.л).
18. Чернер,Н.В. Интерпретирование российского высокотехнологичного промышленного холдинга как особенной самоуправляющейся полисубъектной экономической системы. / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2019. – № 1. – С. 52-54 (0,40 п.л).
19. Чернер, Н.В. Формирование ценовых внутрихолдинговых управленческих решений/ Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2019. – № 2. – С. 66-69 (0,50 п.л.)
20. Чернер, Н.В. Научно-проектные аспекты организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №4. – С. 42-44 (0,40 п.л.).
21. Чернер,Н.В. Формирование среды функционирования организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления Российским высокотехнологичным промышленным холдингом / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №1(114). – С. 1098-1101. (1,00 п.л.)
22. Чернер,Н.В. Структурный облик организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским

высокотехнологичным промышленным холдингом / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №3. – С. 1176-1178. (1,10 п.л.).

23. Чернер, Н.В. Оценивание переносимости результатов известных научных разработок и практики в области ценового управления/ Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №3. – С.31-36 (0,40 п.л.).
24. Чернер,Н.В. Научно-проектные аспекты организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №4. – С. 42-44 (0,40 п.л.).
25. Чернер,Н.В. Оптимизация ценовых управленческих решений для российского высокотехнологичного промышленного холдинга / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №2. – С. 746-751 (1,1 п.л.).
26. Чернер,Н.В.Оценка целесообразности проведения самооценки российского холдинга в современных условиях / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 4 (129). – С. 843-846.(1,2 п.л. / 0,6 п.л.)
27. Чернер, Н.В. Обоснование необходимости разработки управления рисками на предприятиях высокотехнологичной отрасли / Н.Г. Данилочкина, Н.В. Чернер, А.Л. Золкин, С.А. Жильцов, Г.В. Рябкова / Управленческий учет. – 2021. – № 8-1. – С. 12-18.(1,1 п.л. / 0,4 п.л.)

28.Чернер,Н.В.Условия формирования учетно-аналитической среды организационно-экономического механизма ценового управления в агрохолдинге. Экономика и предпринимательство. 2022. № 1. С. 994-998.(0,9 авт.печ.л.)

29.Чернер,Н.В.Системное позиционирование внутрихолдингового взаимодействия в агропромышленном комплексе. Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2022.№1.С.53(0,6 авт.печ.л.)

**В прочих изданиях:**

1. Чернер,Н.В. Экономические стимулы создания центров коллективного пользования научным оборудованием / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3. – № 6. – С. 610-619 (1,2 п.л. / 0,4 п.л.).
2. Чернер,Н.В. Формирование ценовой политики в корпорациях / Н.В. Чернер // Научный альманах МАИ. – 2005. – С. 25-26. (0,2 п.л).
3. Чернер,Н.В. Повышение эффективности управления производственным потенциалом предприятий в составе интегрированных структур / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Проблемы управления. – 2016. – № 1. – С. 49-57 (0,9 п.л. / 0,45 п.л.).
4. Чернер,Н.В. Ценовое управление организационно-институциональными обособлениями в экономике применительно к современным российским условиям / Н.В. Чернер // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2017. – №3. – С. 87-91 (0,5 п.л.).
5. Чернер,Н.В.Концепция мониторинговой внутрикорпоративной самоорганизации при ценовом управлении высокотехнологичным холдингом России / Н.В. Чернер // Контроллинг. – 2017. – №2(64). – С. 8-15 (0,9 п.л.).
6. Чернер,Н.В.Форсайт как инновационный инструмент в системе прогнозирования производственного потенциала предприятия / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Московский экономический журнал. – 2018. – №5. – С. 34-36 (0,93 п.л. / 0,33 п.л.).
7. Чернер,Н.В.Стратегические карты как инструмент управления деятельностью высокотехнологичного предприятия / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Экономика и управление в машиностроении. – 2018. – №1. – С. 27-31 (0,9 п.л. / 0,4 п.л.).
8. Чернер,Н.В.Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом // Контроллинг. – 2019. – №1. – С. 50-58 (1,10 п.л.).

9. Чернер,Н.В.Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики / Н.В. Чернер // Экономика и управление в машиностроении. – 2019. – №3. – С. 17-19 (0,9 п.л.).
10. Чернер,Н.В. Оперативное управление производством на основе изменений в производственной сфере / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №3. – С.31-36 (0,60 п.л, / 0,25 п.л.).
11. Чернер,Н.В.Концептуальное интерпретирование организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом применительно к производимой товарной продукции / Н.В. Чернер // Контроллинг. – 2020, – №78(1). – С. 50-55 (1,10 п.л).
12. Чернер,Н.В. Инвестиции в агропромышленный комплекс как механизм «запуска» экономики России: архитектура и причины низкой эффективности / Н.В. Чернер, К.К. Кумехов, В.З. Мазлоев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2020. – № 4. – С.8-15(1,2 п.л. / 0,6 п.л.)
13. Чернер,Н.В. Контроллинг ценообразования / Н.В. Чернер // Научный альманах МАИ. – 2007 – С.11-12. (0,2 п.л).
14. Чернер Н.В. Формирование службы контроллинга / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Вестник Евроазиатского транспортного союза. – 2008. – № 32- С.36-39. (0,9 п.л. / 0,6 п.л.).
15. Чернер,Н.В. Контроллинг производственной сферы бизнес-единиц бережливого предприятия / Н.В. Чернер // Научный альманах МАИ. – 2009. – С. 8-9. (0,20 п.л.)
16. Чернер Н.В. Управление затратами в системе контроллинга / Н.В. Чернер, В.А. Гладышев // Транспортное дело России. – 2010. – № 11, – С. 67-68 (0,6 п.л. / 0,3 п.л.).
17. Чернер,Н.В.Инновационное развитие высокотехнологичной промышленности России / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва//

Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 3. – С. 61-65 (0,90 п.л. / 0,30 п.л.).

18. Чернер,Н.В.Риск-контроллинг в системе управления современным предприятием / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Инфинити. 2012 - 134 с. (7,50 п.л. / 1,60 п.л.). – (учебное пособие).
19. Чернер,Н.В.Риск-контроллинг непрерывности реализации инвестиционных проектов / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 119-127 (0,90 п.л. / 0,30 п.л.).
20. Чернер,Н.В.Проблемы самооценки деятельности промышленных холдингов /Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – № 1. – С. 75-78 (0,70 п.л. / 0,40 п.л.).
21. Чернер, Н.В. Система контроллинга в научно-промышленной организации / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – № 2. – С. 35-38 (0,70 п.л, / 0,25 п.л.).

**Учебные пособия:**

22. Мировая экономика и международные экономические отношения / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 312 с. (25,35 п.л. / 2п.л.). – (учебное пособие).
23. Экономика фирмы / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 304 с. (24,7 п.л. / 2 п.л.) – (учебное пособие).
24. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 333 с. (27,1 п.л. / 2 п.л.).

**Сборники трудов конференции:**

25. Чернер,Н.В.Риск-контроллинг как инструмент обеспечения непрерывности бизнеса / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Сборник научных трудов IV Международного конгресса по контроллингу

«Контроллинг на малых и средних предприятиях». – 2014. – С. 63-71. (0,5 п.л. / 0,2 п.л.).

26. Чернер,Н.В.Технологический процесс формирования первичного информаци-онного пространства контроллинга / Н.А. Чернер, Н.Г. Данилочкина, Н.А. Танюшин // Сборник научных трудов международной конференции «Современные вызовы контроллингу и требования к контроллерам». – 2015. – С 71-82. (0,5 п.л. / 0,2 п.л.).
27. Чернер,Н.В.Организационно-экономический, механизм самооценки российского промышленного предприятия / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции по контроллингу «Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз». – 2015. – С. 157-161. (0,4 п.л).
28. Чернер,Н.В.Управление изменениями в распределённых производственных системах: проблемы внедрения комплектарных инновационных технологий / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Друкеровский вестник. – 2015. – №4(8). – С 21-36. (0,8 п.л. / 0,3 п.л.).
29. Чернер,Н.В.Контроллинговая компонента внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов VII Международного конгресса по контроллингу. – 2016. – С. 234-237. (0,4 п.л).
30. Чернер,Н.В.Контроллинг трансграничной трансформации цены на товарную продукцию / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов VI международной научно-практической конференции по контроллингу «Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент». – 2016. – С. 368-375. (0,5 п.л).
31. Чернер,Н.В.Контроллинг трансграничной трансформации цены на товарную продукцию / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов VI международной научно-практической конференции по контроллингу «Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент». – 2016. – С. 368-375 (0,4 п.л).

32. Чернер, Н.В. Проблема трансграничной трансформации цен на товарную продукцию / Н.В. Чернер // Сборник трудов Международного форума по контроллингу ”Технологии управления”. – 2017. – С. 162-168 (0,40 п.л.).
33. Чернер,Н.В.Проблемы управления непрерывной деятельностью предприятий / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Сборник трудов Международного форума по контроллингу «Технологии управления». – 2017. – С. 64-70. (0,8 п.л. / 0,2 п.л.).
34. Чернер, Н.В. Вопросы организации коммерциализации инноваций / Н.В. Чернер, Т.Н. Шевченко // Сборник «Теория и практика инновационной деятельности в эпоху информатизации». – 2018. – С. 110-114. (0,5 п.л. / 0,3 п.л.).
35. Чернер, Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Сборник Международного конгресса «Контроллинг в экономике, организации и управлении: шансы и риски цифровой экономики». – 2019. – С. 250-254. (0,30 п.л.).
36. Чернер,Н.В.Трансферт цен при внутрикорпоративных поставках в условиях мультистранового дислоцирования контрагентов / Н.В. Чернер // Материалы XIII International scientific-practical conference “Scientific achievements of the 3rd millennium” - Journal San Francisco. – 2021. – С. 21-23. (0,4 п.л).

# Глава 1. Теоретические предпосылки формирования ценового управления в агропромышленном комплексе

## 1.1 Тенденции и закономерности формирования холдингов в агропромышленном комплексе

Достаточно заметным организационно-институциональным феноменом современной российской экономики стало образование группы так называемых холдингов. Однако, во-первых, их соответствие фундаментальным основам российского институционального пространства выглядит далеким, от, идеального, и их рано или поздно придется адаптировать, вводя в гражданско-правовые рамки. По данным Федеральной службы государственной статистики (далее – Росстат) в 2020 году в России действовало 2.821.827 предприятий[29]. По данным РБК, «вклад малого и среднего бизнеса в экономику в 2014 году составлял 19%, в 2015-м — 19,9%, в 2016-м — 21,6%, в 2017-м – 21,9%»[30]. Таким образом, основными экономическими акторами в российской экономике выступают именно крупные компании, холдинги. Качество холдингового управления выступает одним из основных факторов для успешного выхода холдинга на фондовый рынок, для привлечения инвестиций и создания совместных предприятий.

Следует отметить, что в силу ст. 65.1 Гражданского кодекса Российской Федерации «юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). В соответствии с указанной нормой, к корпорациям отнесены: хозяйственные общества и товарищества; крестьянские (фермерские) хозяйства; хозяйственные партнерства; производственные и потребительские кооперативы; общественные организации; «общественные движения; ассоциации (союзы);

[29] Официальный сайт Росстат URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ETindZJP/bush-dem2.html
[30] https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfdf7

нотариальные палаты»[31]; товарищества собственников недвижимости; казачьи общества, а также общины коренных малочисленных народов РФ. Наиболее типичными в части примененной организационно-экономической формы корпоратизации являются холдинги[32],[33].

Холдинги по смыслу своей деятельности, с одной стороны, выглядят как юридическая конструкция «Материнское хозяйственное общество – дочернее хозяйственное общество», но с другой стороны, зависимость участника холдинга от холдинговой компании может не ограничиваться *de jure* зависимостью, но являться зависимостью *de facto*. Например, глава семьи, собственник и единоличный исполнительный орган акционерного общества, создает независимое хозяйственное общество для реализации коммерческой цели и назначает в качестве единоличного исполнительного органа этого хозяйственного общества своего старшего сына. Аффилированность в этом случае с точки зрения гражданского права не явна, но фактически сын будет выполнять указания отца[34],[35],[36],[37]. Холдинги в российской практике[38],[39],[40],[41]

---

[31]Корпоративное право : учеб. пособие / [О. В. Жевняк,Е. Г. Шаблова, Е. А. Рыжковская, П. Г. Тиховская ;под общ. ред. Е. Г. Шабловой] ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та.2019. 183 с.

[32]Здесь и далее мы понимаем под холдингом совокупность компаний, связанных холдинговыми отношениями, то есть отношениями материнства-дочерности в смысле ст. 67.3 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также договорными отношениями (договор на управление) и иными отношениями зависимости (неявно аффилированности). Холдинговая компания – материнская компания в холдинге; участники холдинга – дочерние хозяйственные общества по отношению к холдинговой компании.

[33]Черезов А.В. Корпорации. Корпоративное управление. М.: Экономика. 2006. 477 с.

[34]Baumol W.J., Bowen W.G. Performing Arts: The Economic Dilemma. The Twentieth Century Fund. New York. 1966. 567c.

[35]Blair R.D., Kaserman D.L. Law and Economics of Vertical Integration and Control. Orlando: Academic Press, Inc.1983-211p.

[36]Baumol W.J Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis // The American Economic Review. Vol. 57. No. 3 (Jun., 1967). pp. 415-426

[37]Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления. М.: Альпина Паблишер. 2002. 287 с.

[38]Впервые в российской практике понятие холдинговой компании введено Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 года №1392, которым утверждено «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества».;Аграрная реформа в России. Концепции, опыт, перспективы / Коллективная монография / ответственный редактор Петриков А.В. Выпуск 4. Сер. Научные труды ВИАПИ РАСХН. М.: ВИАПИ, 2000. 425с.

[39]Аграрная реформа в Российской Федерации: правовые проблемы и решения. Монография под ред. З.С. Беляевой, О.А. Самончик. М.: ИГП РАН, 1998. 226с.

[40]Аграрная реформа в странах Центрально-Восточной Европы и России 1990-2000. Коллективная монография под ред. Г.И.Шмелева. М.: Наука, 2003. 237 с.;

[41]Аграрная реформа: Орловский вариант//Твоя земля. 2001. №5 (тематический выпуск); Агрохолдинги: организационное построение и механизм функционирования. Методическое пособие / Колл. авторов под ред. заместителя руководителя Депагрополитики Минсельхоза России В.А. Петрова.М.:ФГНУ «Росинформагротех», 2003. 276 с.

были образованы в некоторых случаях по территориальному, а, в большинстве случаев, - по отраслевому признаку. Достаточно часто они объединяют предприятия, специализирующиеся преимущественно или исключительно на реализации последовательных комплексов технологических переделов (макропеределов) некоторой товарной продукции, или же предприятия со сходственными предметами деятельности и соответственно – со сходственной продуктовой специализацией.

Нередко выделяют сферу агропромышленного комплекса (АПК) – инфраструктурный блок (заготовка, хранение, логистика и т.д.)[42],[43]. Необходимо отметить, что агрохолдинг это « группа лиц, связанных не только имущественной, договорной и организационно-управленческой зависимостью, но также способом продвижения продукции по производственно-технологической цепочке»[44],[45],[46],[47].

Несомненно, что структурные трансформации отечественной экономики в виде корпоратизациии и холдингозации предприятий являются при определенных условиях позитивными, как по своей сути, так и действенными управленческими новациями, которые можно отнести к числу институциональных[48],[49],[50],[51],[52],[53]. Слабо акцентированная и слабо

---

[42] Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 г. (научные основы) // Российская академия сельскохозяйственных наук. М.: 2011. 100с.

[43]См., например, Ворожейкина Т.М. Проблемы развития низкоконсолидированных отраслей (на примере сельского хозяйства). Монография / Т.М. Ворожейкина. М.: ФГОУ ВПО МГАУ, 2010. 196 с.; Ворожейкина Т.М. Стратегия развития товаропроводящей инфраструктуры продовольственного рынка // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет имени В.П. Горячкина». 2013. № 3 (59).С.71-74.

[44]Агрохолдинги: организационное построение и механизм функционирования. Методическое пособие / Колл. авторов под ред. заместителя руководителя Депагрополитики Минсельхоза России В.А. Петрова. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. 276с.

[45]Алексеев В.В. Агропромышленный менеджмент. М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКа», 2003. 168 с.

[46]Вандель Й. Вертикальная интеграция в российском агропродовольственном секторе. В кн. Агропродовольственный сектор России на пути к рынку /Коллективная монография под ред. П.Верхайма, Е.Серовой, К.Фроберга, Й. фон Брауна. М.: Институт экономики переходного периода, 2001. С. 373.

[47]Боробов Василий Николаевич. Государственное и рыночное регулирование форм хозяйствования в аграрном секторе : автореферат дис. ... канд. эконом. наук. - Москва, 1999. 24 с.

[48] Отметим, что именно так они фиксируются Федеральной службой государственной статистики (Росстат)

[49] Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ – М.: Наука, 1999. 213с

[50]Аршба Л.Н., Управление корпорацией в конкурентной среде./Л.Н.Аршба, А.Ю.Абраменко, Е.А.Макарова.- Новосибирск: ГУПСС, 2014.- 93с.

декларированная концептуальная идея их создания, несомненно, состояла в формировании организационно-институциональных предпосылок, для восстановления комплексной управляемости предприятий, в солидаризации их деятельности и в порождении синергизма консолидированных экономических потенциалов участников воспроизводственного процесса[54],[55],[56],[57],[58]. Российские холдинги должны были образовать новый вид управленческого пространства мезоуровневого характера, в котором были бы запущены действенные механизмы внутренней управленческой самоорганизации и механизмы укрупненного внешнего управления.

Однако до сих пор создание агрохолдингов в России, к сожалению, не сопровождались глубинными изменениями в управленческой области – ни концептуальными, ни инструментальными. К сожалению, и зарубежный опыт не мог быть использован полностью в силу существенных различий в законодательстве. В результате такого рассогласования сфер управленческой деятельности не были получены необходимые и принципиально достижимые результаты проводившихся реформаций, а также оказались утрачены некоторые важные возможности из числа созданных ранее, например, существенно ослаблена координационная функция менеджмента[59],[60],[61],[62],[63],[64].

---

[51]Базадзе Н.Г. Системотехническая методология организационного проектирования управленческого потенциала наукоемкого производства (на примере Москвы и Московской области) : дис.… д-ра экон. наук: 05.02.22/Базадзе Наталья Григорьевна.М., 2002. - 332с.;

[52]Баклаженко Г.А. Холдинговые отношения в АПК: теория и практика управления в АПК.- М.:Экономика и управление, 2001. №11. с.298

[53]Козырь М.И. Аграрное право России: проблемы становления и развития. М.: ИД «Право и государство», 2003. 208 с.

[54]Hassard J. Managing in the modern corporation//Jonn Hasard, Leo McCanna, Jonathan Morris/Cambridge univ press, 2009. 277p.

[55]Зинатулин Л.Ф. Формирование организационно-экономического механизма управления корпорацией: автореф. дис…. канд. эконом.наук:08.00.05/Зинатулин Ленар Фаридович. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства. 24с.;

[56]Злобин Е. Управление агропромышленным холдингом. М.: АгриПресс, 2001. 200 с.

[57]Зельднер А.Г., Осипов В.С. Государственные корпорации: попытка реставрации системы отраслевого управления // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 7. С. 6-16;

[58] Cherner N.V. Formation of structural elements for the mechanism of sustainable economic development of regional intersectoral clusters in the agro industrial complex./ V.V. Prokhorova, S.I. Berlin, Z.V. Degaltseva, N.V Cherner, M.V. Kashukoev / AD ALTA – Journal of Interdisciplinary Research, 2020. Vol. 10. No.2. Pp. 28-30

[59]Абросимов В.А.Теория интеграции: обобщение интеграции экономических структур. М.: Эслан, 1997.191с.

[60] Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления. М.: Альпина Паблишер, 2002. 287 с.;

[61]Бодрунов С.Д., Дмитриев О.Н., Ковальков Ю.А. Структурное оценивание последствий реализации управленческих решений в отношении предприятия. М.: Гном и Д, 2003. 115с

Более того, идея перехода преимущественно на внутрихолдинговое управление стагнировала проекты его развития, так как откладывалась до завершения запущенных проектов развития внутрихолдинговой управленческой сферы, которые к тому, же между собой не были скоординированы.

В результате образовались:

- управленческий «вакуум» в части мезоуровневого (в рамках данного исследования - ценового) отраслевого[65] управления;
- «замораживание» проектов развития сферы ценового взаимодействия и, соответственно, системы управления и сохранение ее в архаичном состоянии (например, это выразилось в активном использовании линейно-функционального типа организационной структуры, когда в развитых странах превалируют проектные и сетевые типы);
- рассогласованность сфер внутрифирменного и ценового управления, особенно в агропромышленном комплексе.

В некоторых случаях на месте холдингов образовались гиперпредприятия с гипертрофированной филиальностью – своего рода псевдохолдинги, в которых филиалы стали управленчески зависимыми организационными обособленными подразделениями (холдингуемыми), а само юридическое лицо стало выполнять функции холдинговой (холдингующей) компании[66], [67], [68], [69].

---

[62]Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов. М.: Инфра-М. 519с.

[63]Дмитриев О.Н. и др. Стратегическое управление корпорацией: фундаментальные и прикладные проблемы // 2-е изд., доп. и испр. М.: Доброе слово, 2013. 573с.;

[64]Вартанян А.А. Методология командно-коалиционного управления предприятием. М.: МАИ-Принт, 2008. 319с.;

[65]автор использует термин отрасль как синоним вида экономической деятельности, отдавая себе отчет, что понятие отрасли устарело и заменено видом экономической деятельности.

[66]Бодрунов С.Д., Дмитриев О.Н., Ковальков Ю.А., Мантуров Д.В., Федорова О.Н. Проблемы, принципы и методы корпоратизации авиапромышленного комплекса России, СПБ.: Аэрокосмическое оборудование и Петроградский и Ко, 2000. 421с.

[67]Болотова Ю.В. Правовое регулирование договорных отношений в сфере реализации сельскохозяйственной продукции. М.: Издательство МСХА, 2002. 164 с.

[68]Graubner M., Ostapchuk I., Gagalyuk T. Agroholdings and land rental markets: A spatial competition perspective // European Review of Agricultural Economics, 2021. Vol. 48, № 1. P. 158-206.

Российская практика образования и развития агропромышленных холдингов породила и усилила феномены патернализма и монополизации, что стало создавать условия для коррумпированности и других негативных отступлений от базовых постулатов рыночной экономики. Здесь важно отметить, что это не только российская особенность построения крупного бизнеса. Послевоенная Германия активно использовала холдинги для восстановления разрушенной экономики, правда в качестве холдинговой компании там выступали банки и другие финансовые организации[70],[71]. Этому же пути следовала Япония. В послевоенной Южной Корее при патерналистской политике формировались чеболи, которые можно назвать прообразом российских холдингов, так как чеболи по своей структуре напоминают холдинги, но с существенным перекрестным владением пакетами акций участников холдингов (перекрестное владение пакетами двумя юридическими лицами по корейскому законодательству запрещено)[72].

Особое место в формировании внутрихолдинговых экономических отношений в чеболях занимало ценовое управление, которое выступало инструментом балансирования экономических интересов предприятий-участников чеболей, как холдингов. Важно отметить, что именно эта характерная черта чеболей отразилась и в российских холдингах, в том числе агрохолдингах. В настоящее время среди экономических инструментов ценового взаимодействия особое место занимает ценовое управление[73],[74],[75],[76],[77],[78] которое, как уже было сказано выше, выделяется как

---

[69]Bonny S. Corporate Concentration and Technological Change in the Global Seed Industry / S. Bonny // Sustainability. – Paris. – INRA, 2017. Vol. 9. - № 9. 25 p

[70]Holding Handbuch: Recht-Management-Steuern. In 2 Bande / herausgegeben von Prof.Dr.Dres.h.c. M.Lutter. Koeln: Dr.Otto Schmidt Verlag, 2004.

[71]Briggs J, Peat F.D. Турбулентность и теория хаоса./111.by Cindy Nravernise-New York: Harper *Row.Cop.1989-222c.

[72]Зельднер А.Г., Осипов В.С. Российские государственные корпорации и южнокорейские чеболи: общее и особенное// .М.: ЦИТИСЭ, 2021. № 3. С. 323-331.

[73] Lieberman W. From yield management to price optimization: Lessons learned // Journal of Revenue and Pricing Management.2011. Т. 10, № 1. P. 40-43.

[74]Lievens E., Tielens K., Mathijs V. Creating a market for price swaps: Case study of an innovative risk management instrument in the Belgian-Dutch pear market // Agricultural Economics (Czech Republic), 2021. Т. 67, № 1.P. 33-40.;

[75] Cuddihy, William. Agricultural price management in Egypt / prepared by William Cuddihy. Washington, D.C.: World Bank, 1980.

способ балансирования экономических интересов участников холдинга и существует в рыночной экономике как необходимое условие успешного его функционирования.

Применительно к агрохолдингам ситуация существенно сложнее, ибо холдинг в России *de facto* не является субъектом правоотношений[79],[80],[81] и соответственно все договоры заключаются и исполняются исключительно от имени предприятий-участников агрохолдинга. Однако оставить сферу ценового управления на уровне агрохолдинга саморегулирующейся невозможно в силу значимости влияния цен на состояние и результаты, как отдельных агропредприятий, так и агрохолдинга в целом. Более того, экономические интересы отдельного предприятия – участника агрохолдинга и некие внесубъектные или третьи цели агрохолдинга чаще всего являются конфликтными в смысле экономических интересов всего агрохолдинга[82],[83],[84], Более того ценообразование в трудах многих российских ученых не рассматривается более глубоко и глобально – как ценовое

---

[76]Cherner N. Assessment of the Appropriateness of the Price Control of High-Tech Industrial Holding - TEM Journal. 2019. Vol. 8, iss. 4, P. 1113-1117.

[77]Cherner N. Theoretical and practical aspects of the Price-management within holding companies. – Amazonia Iinvestiga, vol. 7, iss. 20. 2019. P. 271-277.

[78]Farrington Brian. Industrial, purchase price management / Brian Farrington. Farnborough, Eng. : Gower, 1980.;Full Committee briefing on proposed arms sales to Jordan and consideration of H.R. 3606 : to clarify the application of section 2406 of Title 10, United States Code, relating to cost and price management, and to delay the effective date of such provision, Washington : U.S. G.P.O. : For sale by the Supt. of Docs., Congressional Sales Office, U.S. G.P.O., 1987-187p.

[79]хотя законодательство предусматривает консолидированную отчетность для группы хозяйствующих субъектов для целей налогообложения, от имени холдинга в правоотношения вступает холдинговая компания (именно она обладает правосубъектностью) или отдельные участники холдинга (которые также обладают собственной правосубъектностью). См. подробнее: Козлова Н.В. Правосубъектность юридического лица. М.: СТАТУТ, 2005. 476 с.; Козлова Н.В. Понятие и сущность юридического лица. Очерк истории и теории. М.: СТАТУТ, 2003. 318 с.

[80]Лаптев В.В. Субъекты предпринимательского права. М.: Юристъ, 2003. 236 с.; Грешников И.П. Субъекты гражданского права. СПб.:Юридический центр,2002.331с.;ЛаптевВ.А.Предпринимательские объединения:холдинги,финансово-промышленные группы,простые товарищества.М.:Волтерс Клувер, 2008.176с.

[81] Price management in financial services : smart strategies for growth / Georg Wuebker .. [et al.]. Aldershot, England; Burlington, VT :Gower, 2008. 480 p.

[82]Smith Tim J. (Tim James) Pricing done right : the pricing framework proven successful by the world's most profitable companies / Tim J. Smith. Hoboken : Bloomberg Press An Imprint of Wiley, 2016. 208p.

[83]Williamson O.E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. New York: The Free Press, 1975. 286p.

[84] Там же.

управление[85],[86],[87],[88],[89]. Важно отметить, что именно ценовое управление позволило южнокорейским чеболям вывести экономику страны в число развитых[90],[91],[92],[93]

Проблема существенно усугубляется тем, что субъекты управления в процессе ценового управления, преследуя свои цели и выдерживая свои запреты, сознательно или целенаправленно дезинформируют друг друга, производя, искажающие информационные сигналы друг в отношении друга, фактически порождая тем самым информационную содержательную несовместимость или шумы[94],[95].

«Применительно к учетно-аналитическому уровню агрохолдинга ситуация является наиболее сложной, так как, если на других уровнях учета и менеджмента у отечественных аналитиков и управленцев еще имеются наработки внутренней (управленческой) отчетности, практический опыт планирования и анализа заказов и поставок, то внутрихолдинговое ценовое управление является для российских условий слабо исследованной областью. Слабая научная подоснова приводит к совершению технических, методологических, тактических и стратегических ошибок, причем нередко - с

---

[85] Иванова Е.В. Трансфертное ценообразование в компаниях холдингового типа: институциональный подход // Вестник Оренбургского государственного университета, 2010. № 8 (114). С. 20-24.

[86]Кряжевских С.П. Трансфертное ценообразование и трансфертное кредитование в вертикально-интегрированных компаниях // Проблемы экономики, 2006. № 3. С. 128-135.

[87]Волкова О.Н. Целевое ценообразование как инструмент стратегического управления затратами // Экономический анализ: теория и практика, 2006. № 7 (64). С. 41-45.

[88] Ахсарова М.И. Ценообразование в современной экономике // Экономика и социум, 2015. № 3-1 (16). С. 98-100.

[89]Симон Г., Фасснахт, М. Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация. М.: Библос, 2020. 536 с.

[90] Hasung Jang, Hyung-cheol Kang, Kyung Suh Park. Determinants of Family Ownership: The Choice between Control and Performance. Center for Economic Institutions Working Paper Series. CEI Working Paper Series. N2005-5. Tokyo: Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 2005.58p.

[91]Федоровский А.Н. Феномен Чэболь. Государство и крупный бизнес в Республике Корея. М.: ИД «Стратегия», 2008.320с.

[92]Зельднер А.Г., Осипов, В.С. Российские государственные корпорации и южнокорейские чеболи: общее и особенное // ЦИТИСЭ, 2021. № 3. С. 323-331.

[93] Подоба З.С., Титова, А.М Чеболь как основа экспортно ориентированной экономики Республики Корея // Азия и Африка сегодня, 2018. № 3 (728). С. 33-40.

[94] Сильвер Н. Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие нет. М.: Колибри, 2015. 608 с.

[95] Шестакова Е.И., Международная система финансовой отчетности. Москва : ИД "ГроссМедиа" : Российский Бухгалтер, 2013. 483 с

катастрофическими экономическими последствиями, в части формирования холдингов в АПК и ценового их взаимодействия»[96],[97],[98],[99].

Например, договоров поставки (их можно рассмотреть как условное обобщение договоров), участниками которых является хотя бы одно из предприятий-участников агрохолдинга – в части снабжения (закупок), и в части реализации (поставок)[100],[101],[102]. Поэтому несогласованность ценового управления, или ошибочность контрактных ценовых условий, даже отдельных договоров поставки, заключаемых и исполняемых предприятиями-участниками агрохолдинга, чреваты значительными и множественными последствиями негативного характера как для агрохолдинга в целом, так и его предприятий-участников в отдельности[103],[104],[105],[106],[107].

В знании методологии формирования учетно-аналитического обеспечения деятельности холдингов, особенно в области ценового управления заинтересованы также проектанты управляющей системы

---

[96] Болотова Ю.В. Правовое регулирование договорных отношений в сфере реализации сельскохозяйственной продукции. М.: Издательство МСХА, 2002. 164 с.; Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

[97] Graubner M., Ostapchuk I., Gagalyuk T. Agroholdings and land rental markets: A spatial competition perspective // European Review of Agricultural Economics,2021. Vol. 48, № 1. P. 158-206.

[98] Kholodova M., Krinichnaya E. Diversity of the agricultural sector of the Russian economy: Regularities of formation and development //, 2020. Vol. 210.

[99] Чернер Н.В. Концептуальные проблемы целевого конфликтования при ценовом управлении предприятиями и корпорациями в современных российских условиях// М.: Актуальные проблемы социально-экономического развития России, 2018. № 2. С. 36-40.

[100] Болотова Ю.В. Правовое регулирование договорных отношений в сфере реализации сельскохозяйственной продукции. М.: Издательство МСХА, 2002. 164 с.; Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

[101] Graubner M., Ostapchuk I., Gagalyuk T. Agroholdings and land rental markets: A spatial competition perspective // European Review of Agricultural Economics, 2021. Vol. 48, № 1. P. 158-206.

[102] Kholodova M., Krinichnaya E. Diversity of the agricultural sector of the Russian economy: Regularities of formation and development, 2020. Vol. 210.

[103] Nosonov A. M. GIS-technologies of research of territorial differentiation and efficiency of agroholdings in Russia, 2020. Vol. 26. P. 132-146

[104] Ostapchuk I., Gagalyuk T., Epshtein D., Dibirov A. What drives the acquisition behavior of agroholdings? Performance analysis of agricultural acquisition targets in Northwest Russia and Ukraine RESEARCH ARTICLE // International Food and Agribusiness Management Review, 2021. Vol. 24, № 4. P. 593-613.

[105] Айдаева С.А. Методические основы ценообразования в строительстве на современном этапе хозяйствования/ Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук – Махачкала: Дагестанский государственный техн. университет, 2000. 22с.

[106] Maskin E.S. Mechanism Design: How to Implement Social Goals. Stockholm American Economic Review, 2008, 98:3, 567–576p.

[107] Мальцева В. А. Эволюция государственной поддержки сельского хозяйства: зарубежный опыт, рекомендации для России: дис. канд. экон. наук: 08.00.14 УГЭУ/Мальцева Вера Андреевна. – Екатеринбург, 2016. – 212с.

(внутренние или внешние по отношению к агрохолдингу[108],[109],[110],[111]) и ее внутренние администраторы.

Наиболее развитые известные образцы систем учетно-аналитического обеспечения ценового управления в материальном воплощении представляют собой неудовлетворительно структурированные распределенные базы данных - в том числе классификаторы, кодификаторы, справочники, наполнение бухгалтерской, управленческой и логистической документации, прайс-листы, оценки наличных материальных запасов, списки и реквизиты контрагентов и т.п. данные, которые актуализируются в рамках некоторого временно́го горизонта. По своему системному облику они все без исключения представляют собой первичные типы информационно-справочных управляющих систем. Поэтому отечественная управленческая практика не может служить информационной основой для формирования приемлемо качественной системы учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

В системе управления агрохолдингом важнейшее место занимает совокупность внутрихозяйственных экономических связей холдинговой компании и предприятий-участников агрохолдинга. Именно эти связи и делают систему сложной, комбинаторной, а внутреннюю (управленческую) отчетность важной частью управленческого анализа и основанием для принятия управленческих решений. Как правильно отмечает Й.Бетге «классические балансовые теории включают в себя статическую балансовую теорию, динамическую балансовую теорию и органическую балансовую теорию»[112]. Статическая балансовая теория обязана своим появлением работе

---

[108] Tleubayev A., Bobojonov I., Gagalyuk T., Meca E. G., Glauben T. Corporate governance and firm performance within the Russian agri-food sector: does ownership structure matter? // International Food and Agribusiness Management Review, 2021. Vol. 24, № 4. P. 649-668

[109] Uzun V., Shagaida N., Lerman Z. Russian agroholdings and their role in agriculture // Post-Communist Economies .№3,том.33. 2021.;

[110] Современные классики теории предпринимательства. Лауреаты Международной премии за вклад в исследования предпринимательства и малого бизнеса (1996-2010). М.: ИД ВШЭ, 2013. – 526 с.

[111] Тенишев А.П., Хамуков М.А. Новый «антикартельный пакет»: защита общественных интересов или мифы о давлении на бизнес. М.: Закон, 2020. № 2. С. 65-73.

[112] Бетге Й. Балансоведение. М.: «Бухгалтерский учет», 2000. С. 9.

Г.В.Симона[113], в которой он подчеркивает статическую форму баланса, составленного на отчетную дату. Динамическая балансовая теория, автором которой был О.Шмаленбах[114], предусматривает формирование отчетности об изменениях за период (Отчет о прибылях и убытках). В отличие от статической теории, которая стремится предоставить информацию внешнему пользователю, динамическая теория скорее ориентирована на внутреннего потребителя информации.

Особняком в этой тройственной системе балансовых теорий стоит органическая теория, авторство которой принадлежит Ф.Шмидту[115]. Органическая теория Шмидта рассматривает отчетность предприятия с общеэкономической точки зрения, то есть с позиции положения «организации как клетки в организме рыночного хозяйства»[116] (отсюда и название – органическая теория). Бетге в своем комментарии к книге Шмидта отмечает, что «о позитивном результате деятельности организации можно говорить лишь тогда, когда она утвердила свое положение на рынке. Предпосылкой этого является то, что организация была способна к сохранению своего экономического потенциала. Это положение раскрывает центральную идею органической балансовой теории: при повышении цен на находящееся в распоряжении организации имущество часть прибыли необходимо использовать для поддержания ее потенциала на прежнем уровне»[117]. Для нас особенный интерес представляет именно органическая балансовая теория как методологический фундамент учетно-аналитического обеспечения ценового управления. Сам Ф.Шмидт отмечал, что «если повышение цен не будет учтено, то полученная прибыль будет частично состоять из обусловленной инфляцией фиктивной прибыли. Эта фиктивная прибыль должна отражаться в балансе отдельно от настоящей, полученной в результате хозяйственной

[113] Simon H.V. Die Bilanzen der Aktiengesellschaften und der Kommanditgesellschaften auf Aktien. De Gruyter, 1886.
[114] Schmalenbach E. Dynamische Bilanz. Koeln, 1919.
[115] Schmidt F. Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft. Leipzig, 1921.
[116] Schmidt F. Die organische Tageswertbilanz. Lepzig, 1929. S. 47.
[117] Бетге Й. Балансоведение. М.: «Бухгалтерский учет», 2000. С. 18.

деятельности организации»[118]. Важно отметить, что во время издания работ Ф.Шмидта внимание уделялось прозрачности отчетности, но не уровням потребления информации из нее. Сама идея ценового управления, заложенная Ф.Шмидтом и развитая Г.Симоном до полноценной концепции ценового управления[119] дает возможность сместить акцент в корпоративной отчетности с ее универсальной формы на управленческую, то есть расширить возможности менеджмента в части принятия обоснованных ценовых управленческих решений, а значит и поднять на новый уровень учетно-аналитическое обеспечение экономической деятельности в сложносоставной организации холдингового типа.

Среди внутрихозяйственных экономических связей особое место занимает ценовое управление предприятий-участников агрохолдинга и холдинговой компании на базе учетно-аналитического обеспечения принятия экономически обоснованных управленческих решений в области контрактных отношений[120].

Агрохолдинг соотносится с характерной субъектной размерностью состава его предприятий-участников, структурой и характеристиками финансово-экономического потенциала, средой налогового администрирования и особенностями налогообложения, институциональным состоянием его предприятий-участников и связанностью агрохолдинга с внешней по отношению к нему средой, чем и объясняется его комбинаторность, дифференциация и дискретность сложносоставной производственной системы. Следует отметить, что такие характеристики производственные системы в агропромышленном комплексе приобрели не сразу, не одномоментно, ведь этому предшествовали большое количество реформ и поиска новых форм организации сельскохозяйственного производства в разных общественно-экономических формациях. Более того,

[118] Schmidt F. Die organische Tageswertbilanz. Lepzig, 1929. S. 49.
[119] Симон. Г., Фасснахт, М. Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация. М.: Библос, 2020. 536 с.; Simon, H. Price management New York: Springer Science, Business Media, 2018. 557c.
[120] Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702с.

поиск эффективных форм организации сельскохозяйственного производства не останавливается и в наше время, чему способствуют модернизация, роботизация, цифровизация и постепенное внедрение искусственного интелеекта и интернета вещей в аграрном производстве. Считаем важным кратко осветить основные вехи аграрных реформ в нашей стране с тем, чтобы показать эволюцию форм организации сельскохозяйственного производства, приведшую к наиболее эффективной форме на сегодняшний день – к агрохолдингам.

Важно отметить, что «не существует юридического определения термина «холдинг», что привело к разнообразию определений данной категории в деловой литературе и научных публикациях»[121]. Так, Шиткина И.С. определяет холдинг как предпринимательское объединение или группа компаний, основанная на экономическом подчинении и контроле одного участника над другим. Далее, она дает расширенное толкование «Холдинг – форма предпринимательского объединения, представляющая собой группу организаций (участников), основанную на отношениях экономического контроля, участники которой, сохраняя формальную юридическую самостоятельность подчиняются одному из участников группы – холдинговой компании (головной организации холдинга)»[122]. В любом случае важно отметить факт экономической зависимости участников холдинга от холдинговой компании (в силу преобладающего участия, договора, иных факторов), то есть холдинг отсюда, действительно, не столько юридическая категория, сколько экономическая, так как речь идет о возникновении управленческих взаимодействий субъекта управления и его объекта. Мы не можем согласиться с формулировкой о том, что холдинг – это предпринимательское объединение. Дело в том, что в силу ст. 1041 Гражданского кодекса Российской Федерации объединение юридических лиц (их вкладов) осуществляется в форме простого товарищества, коим холдинг

[121] Там же
[122] Там же

никак не является в силу отсутствия отношений экономической зависимости между простыми товарищами. Более того, сохраняется формальная юридическая независимость лиц, входящих в холдинг, то есть по сути объединения не происходит. «Отсюда нам представляется более правильным говорить о холдинге как о совокупности юридических лиц»[123],[124], «связанных между собой холдинговыми отношениями»[125]. Эту позицию впервые высказал А.Р.Горбунов и мы с ней согласны[126]. Тем не менее, вопрос о принадлежности холдингов к предпринимательским объединениям с юридической точки зрения еще открыт. В.А.Лаптев частично соглашается с нашей аргументацией по разграничению понятий простого товарищества и холдинга, но все же говорит о том, что оба этих формирования являются предпринимательскими объединениями, наряду с финансово-промышленными группами[127]. К.Портной отмечает, что «холдинг – это группа лиц, которая включает в головную компанию (холдинговую компанию) и другие хозяйственные общества, в отношении которых головная компания имеет возможность определять решения, принимаемые ими»[128]. Действительно, главным фактором признания наличия холдинговых отношений выступает возможность определения решений подчиненных структур (не важно, на основании чего возникает это подчиненное положение). Критику понятия холдинга как группы компаний предложил О.В. Осипенко отметив, что понятие группы компаний, хотя и содержится в законодательстве, но не

[123]Осипов В.С. Правовое положение акционерных обществ в современной России. Монография /В.С. Осипов. М.: ИПКгосслужбы, 2004.С.82-82.

[124]Михайлов Н.И. Правовая организация финансово-промышленных групп в России: состояние и перспективы. М.: Волтерс Клувер, 2005. 392с

[125]«Природа холдинговых отношений обуславливает организационные, экономические, правовые связи и зависимости, возникающие между участниками интегрированной структуры, определяет конфигурацию этой структуры, ее иерархические уровни, объясняет механизм формирования интегрированной холдинговой структуры» (Псарева, Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. М.: ИД «Высшее образование и наука», 2003. с.21.)

[126] Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. М.: Анкил, 2000. С. 23.

[127]Мы не затрагиваем в нашей работе исследование финансово-промышленных групп, хотя они на определенном этапе экономического развития России сыграли свою роль, будучи разновидностью вертикально интегрированных формирований. Для их правового регулирования был принят федеральный закон «О финансово-промышленных группах» от 30.11.1995 г. №190-ФЗ (был признан утратившим силу 22.06.2007 г.). См., подробнее: Лаптев, В.А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества. М.: Волтерс Клувер, 2008. 359с.

[128]Портной К. Правовое положение холдингов в России. М.: Волтерс Клувер, 2004. С. 12.

обязательно относимо к холдингам[129]. Мы согласны также с позицией М.П. Голубева о том, что «холдинг – это совокупность структур, объединенных едиными долгосрочными интересами и устойчивыми бизнес-процессами…»[130],[131]. Действительно, такой менеджерский подход дает более конкретное понимание сущности холдинга, так как именно структурные, функциональные связи являются определяющими для холдинга, для процесса его формирования, становления и развития.

Наконец, нельзя забывать, что хотя понятия холдинг в законодательстве нет, но есть понятие холдинговой компании, под которой понимают «предприятие, независимо от организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий»[132]. Отсюда можно заключить, что холдинг — это совокупность холдинговой компании и предприятий-участников холдинга. Отождествление холдинговой компании и холдинга, таким образом, ошибочно. Исходя из определения из «Временного положения…», холдинговой компанией может быть и некоммерческая организация, но тогда холдинговой компанией может быть и государственная корпорация, так как она владеет пакетами акций других предприятий и через это осуществляет контроль, за их хозяйственной деятельностью.

И.С. Шиткина отмечает, что «холдинговая компания, будучи центром холдингового объединения, в силу владения преобладающей долей участия в уставных капиталах, договора или иных обстоятельств, прямо или косвенно (через третьих лиц) оказывает определяющее влияние на принятие решений другими участниками холдинга (группы)». Отсюда становится ясно, что связь между холдинговой компанией и участниками холдинга носит организационно-управленческий и экономический характер. Таким образом,

---

[129]Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: СТАТУТ, 2008. С. 11-13.

[130]Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов. М.: Инфра-М, 2010. 519с.

[131]Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: Наука, 1972. 536 с.

[132]Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (утв. Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 года №1392);

холдинг выступает институциональной категорией, сочетая в себе юридические и экономические основания формирования, становления и развития.

Наличие понятия «банковский холдинг»[133] открывает широкие возможности для отраслевого преломления категории «холдинг», в частности, для агропромышленного комплекса, то есть для агропромышленных холдингов[134],[135],[136],[137] деятельность предприятий-участников которого преимущественно относится к видам экономической деятельности:

«Раздел А. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство

01 Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях

02 Лесоводство и лесозаготовки

03 Рыболовство и рыбоводство

Раздел С. Обрабатывающие производства

10 Производство пищевых продуктов

11 Производство напитков

12 Производство табачных изделий

15 Производство кожи и изделий из кожи

---

[133]В силу ст. 4 Федерального закона от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» банковским холдингом признается не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц (далее - участники банковского холдинга), включающее хотя бы одну кредитную организацию, находящуюся под контролем одного юридического лица, не являющегося кредитной организацией (далее - головная организация банковского холдинга), а также (при их наличии) иные (не являющиеся кредитными организациями) юридические лица, находящиеся под контролем либо значительным влиянием головной организации банковского холдинга или входящие в банковские группы кредитных организаций - участников банковского холдинга, при условии, что доля банковской деятельности, определенная на основе методики Банка России, в деятельности банковского холдинга составляет не менее 40 процентов.

[134]Баклаженко Г. Холдинговые отношения в АПК: теория и практика управления // АПК: экономика и управление, 2001. №11-с.298

[135]Узун В.Я., Шагайда, Н.И. Аграрная реформа в постсоветской России: механизмы и результаты. М.: Дело, 2015. С.174-182.

[136]Шульце Э., Тиллак, П., Сагайдак, А. О приобретении земли в собственность российскими агропромышленными холдингами путем внесения земельных долей в уставный капитал. В кн. Success and Failures of Transition – the Russian Agriculture between Fall and Resurrection. Ed. E.Schulze, E. Knappe, E. Serova, P. Wehrheim. IAMO, 2003. С. 197.

[137]Аграрная реформа в странах Центрально-Восточной Европы и России 1990-2000. Коллективная монография под ред. Г.И.Шмелева. М.: Наука, 2003. С.237.; Леонард К. Аграрные реформы в России. Дорога из рабства. М.: Дело, 2019- 380 с.

16 Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения».

В данной работе используются термины агрохолдинг, агропромышленный комплекс, высокотехнологичный агрохолдинг, то есть все вышеуказанные используются как синонимы, тем не менее, отметим, что агрохолдинг не может быть невысокотехнологичным, так как холдинговая компания в силу своей природы-локомотива (по Ф.Найту) берет на себя ответственность за весь агрохолдинг, а значит, стремится использовать самые передовые технологии для повышения экономической эффективности, производительности труда. Диффузия высоких технологий по всему агрохолдингу происходит по системе сверху-вниз, когда холдинговая компания приобретает новую технологию и распространяет ее на все подконтрольные предприятия-участники агрохолдинга.

Так как агрохолдинг все-таки является структурным и функциональным феноменом для нашего исследования, то будет важно определить, что ценовое управление - в «широком смысле функция системы, ориентированная либо на сохранение основного качества, т.е. совокупности свойств, утрата которых ведет к разрушению системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования, гомеостаз, достижение определенной цели»[138], [139], [140], [141]. При этом система ценового управления представляет собой совокупность элементов и устойчивых связей между участниками холдинга и АПК. «Систему, в которой реализуется функция управления, называют системой управления и выделяют в ней две подсистемы: управляющую

[138] Ворожейкина Т.М. Особенности организации внутреннего контроля в агрохолдингах // Международные научные исследования, 2015. № 3 (24). С. 24-29

[139] Tyupakov K.E., Reznichenko, D.S., Klochko, E.N., Vertiy, M.V., Cherner, N.V. Development of the grain market export potential // International Journal of Recent Technology and Engineering, 2019. 8(3). P. 7146-7152

[140]Ворожейкина Т.М. Проблемы развития низкоконсолидированных отраслей (на примере сельского хозяйства). Монография / Т.М. Ворожейкина. М.: ФГОУ ВПО МГАУ, 2010. 196 с.;

[141]Ворожейкина Т.М. Стратегия развития товаропроводящей инфраструктуры продовольственного рынка // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет имени В.П. Горячкина». 2013. № 3 (59). С. 71-74.

(осуществляющую функцию управления) и управляемую (объект управления)»[142],[143],[144]. С.А. Думлер в этой связи предлагает рассматривать производство как кибернетическую систему с выделением управляющей и управляемой подсистем[145]. Этот подход применим как раз к сложносоставным комбинаторным экономическим акторам, которыми и являются агрохолдинги. Отсюда холдинговая компания, осуществляя процесс формирования, становления и развития холдинга, выступает в роли холдингующей компании по своему функциональному предназначению. Предприятия-участники холдинга, будучи объектом холдинговых отношений, принимают на себя функцию холдингуемых компаний. Так как холдинг — это структура, то холдинговая компания или холдингующее предприятие выступает структуроуправляющим элементом в этой системе управления, а если она придает холдингу свое имя (бренд), то она выступает и в роли структуроименующего элемента системы управления. Для этой группировки в обеспечение общности построений выделялись структуроименующее и структуроуправляющее предприятия[146], которые в рамках данного исследования являются холдингующим в одном лице, а агропромышленные предприятия являются холдингуемыми. Для случая холдинга второго типа (по тексту ниже) холдингующее предприятие тоже может являться агропромышленным предприятием.

За период существования Российской Федерации реализовались достаточно масштабные проекты корпоратизации предприятий (на самом деле строго в правовом пространстве – юридических лиц), в том числе или даже в

---

[142]Волкова В.Н.Системный анализ и принятие решений. Справочник под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. М.: Издательство «Высшая школа», 2004. 519с.

[143]Губинский А.И. Информационно-управляющие человеко-машинные системы: исследование, проектирование, испытания // Справочник – М.: 1993. 528с

[144]Канащенков А.И. и др. Организация самоуправления финансово-экономическим потенциалом корпоративной структуры: Монография/А.И.Канащенков и др. М.: Моск. гос. авиац. ин-т (гос. техн. ун-т), 2004. 457с.

[145] Думлер С.А. Управление производством и кибернетика. М.: Издательство «Машиностроение», 1969. С.46.

[146]Данные термины используются для обозначения структурно-функционального назначения экономического актора. Структуроименующее (холдингующее) предприятие переносит свое имя (бренд) на весь холдинг в целом. Структуроуправляющее предприятие и есть агрохолдинговая компания (холдингующее предприятие), которое формирует структуру агрохолдинга в соответствии с целями и задачами развития.

первую очередь – в области национального агропромышленного производства.

При этом были воплощены на практике достаточно многообразные организационно-экономические схемы корпоратизации предприятий[147], [148], [149], [150], [151], [152]. Однако доминирующей являлась схема холдингов, которая представляет собой частный случай институциональной схемы корпоратизации.

Изначально были образованы одноуровневые холдинги двух основных типов. «Для холдингов первого типа (именовательная нумерация, естественно, носит исключительно условный характер, хотя и соответствует исторической хронологии возникновения институциональных феноменов в современной России)»[153] было характерно то, что участники некоторой ограниченной по численности группы предприятий принимали решение об учреждении нового, холдингующего предприятия[154]. Его первоначальный капитал вносился ими полностью или частично правами участия в исходных предприятиях, становящихся вследствие этого холдингуемыми предприятиями. Это предприятие не очень удачно иногда называли управляющей компанией (понятно, что термин уже занят применительно к области паевых инвестиционных фондов).

---

[147]Дмитриев О.Н. Основы общей теории современной российской коммерческой организации. М.: Доброе слово,2005.437с.;Дмитриев, О.Н.,Екшембиев,С.Х.,Любаев,Ж.И.,Ковальков,Ю.А.,Минаев, Э.С.Стратегическое управление корпорацией:фундаментальные и прикладные прблемы.М.:Кнорус,2007. 566с.

[148]Лимитовский, М.А. Системный анализ инвестиционных решений в управлении российскими корпорациями : автореф. дис. докт. эконом. наук 05.13.10/Лимитовский Михаил Александрович – М.: Институт системного анализа РАН, 1998. 44с.

[149]Демченко О.Ф. Методология математического моделирования организационных структур авиационно-промышленного комплекса Российской Федерации : Монография/О.Ф.Демченко- М.: КноРус, 2011. 315с.

[150]Десятирикова Е.Н. Методологические основы управления большими экономическими системами на основе информационных технологий: автореф. дис. докт. эконом. наук 05.13.10/Десятирикова Елена Николаевна – СПб: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2000. 34с.

[151]Дремова, Л.А. Особенности механизма функционирования естественных монополий в переходной экономике: автореф. дис. канд. эконом. наук 08.00.05/Дремова Людмила Алексеевна – М.: Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2000. 24с.

[152]Черезов А.В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление. М.: Экономика, 2006. 477с.

[153]Чернер Н.В. Концептуальные основы ценового управления в холдинге. Монография/Н.В.Чернер-.М:КноРус 2020.196 с.

[154]Дмитриев О.Н. Стратегические проблемы и направления прогрессорского санирования управляющих систем высокотехнологичного комплекса России // Микроэкономика. 2017. №6. С.5-24

Вследствие проведения этой операции образовываемое холдингующее предприятие становилось участником холдингуемых предприятий, а участники исходных корпоратизируемых предприятий – исключительно или в том числе участниками холдингующего предприятия. Если они полностью переуступали свои доли прав участия холдингующему предприятию, то они становились только участниками холдингующего предприятия. Если же такая переуступка была реализованной только частично, то они становились своего рода «дважды участниками» – и участниками холдингующего предприятия, и участниками некоторой части холдингуемых предприятий, но уже с меньшей долей участия в них. В этом случае возникала естественная вертикальная институциональная иерархия юридических лиц с одним холдингующим и остальными холдингуемыми[155],[156].

Как правило, холдинги первого типа включали предприятия-участники типовой организационно-правовой формы – хозяйственного общества, чаще всего – открытого акционерного общества (теперь это – публичное акционерное общество).

Холдинги второго типа формировались несколько иначе. Участники некоторого предприятия, впоследствии подлежащего стать холдингующим, принимали решение об увеличении (или приращении) его первоначального капитала. Как правило, это предприятие было хозяйственным обществом, причем чаще всего - открытым акционерным обществом (ныне – публичным акционерным обществом).

Видится обоснованным рассмотреть корректно в институциональном аспекте сформированный абстрактный агрохолдинг, в котором (см. рисунок 1.1) выделяется граф институционального доминирования в виде нисходящего иерархически двухуровневого дерева.

---

[155]Дмитриев О.Н., Екшембиев С.Х. Методологические аспекты организации самоуправления в рамках корпоративной структуры. М.: Доброе слово, 2003. 98с.

[156]Долгий, В.И. Управление промышленным предприятием в экстремальных состояниях: теория, методология, опыт реализации: автореф. дис. докт. эконом.наук 08.00.05/Долгий Владимир Иванович.– Саратов: Саратовский государственный соц.-эконом. университет, 2000. 49с.

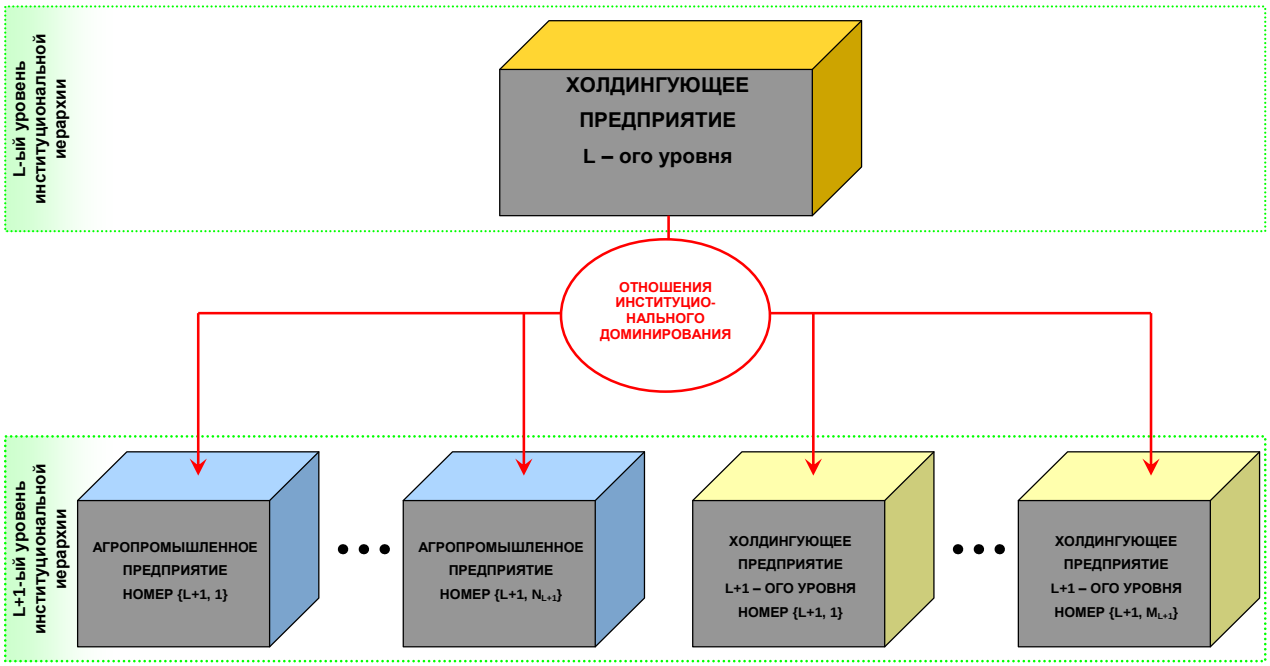



Рисунок 1.1 Общая институциональная структура корректно сформированного абстрактного агрохолдинга

*Источник: собственное исследование автора*

При этом выделены два иерархических институциональных уровня: ***L***-ый и ***L+1***-ый. Естественно, нумерацию иерархических уровней можно вести и от «большего» к «меньшему». На ***L***-ом уровне всегда имеется одно предприятие, и оно заведомо – холдингующее, а на ***L+1***-ом уровне может быть произвольное неотрицательное число $N_{L+1}$ «обычных» производственных предприятий и $M_{L+1}$ – холдингующих, но уже соответствующего ***L+1***-ого уровня. Естественно, что $N_{L+1} + M_{L+1} \geq 1$, хотя согласно некоторым мнениям должно выполняться условие $N_{L+1} + M_{L+1} \geq 2$.

Существенно, что этот агрохолдинг «управляется как извне, внешними по отношению к нему лицами, так и изнутри, т.е. самоуправляется на микроуровне и на мезоуровне (см. рисунок 1.2).

Типологическое многообразие внешних (внехолдинговых) лиц - субъектов управления весьма велико.

В их числе стереотипно[157],[158],[159],[160] выделяются, в частности:

- органы межгосударственного управления;

- органы государственного управления других государств, на территории которых оперирует агрохолдинг в лице своих предприятий-участников. Их ныне учитывать очень важно в связи с осложненной санкционной обстановкой;

- органы межгосударственного управления Российской Федерации, и ее субъектов, на территории которых оперирует агрохолдинг в лице своих предприятий-участников. Это в рассматриваемой области очень важно в связи с особенностями налоговой системы и антимонопольного регулирования;

- органы местного самоуправления муниципальных образований, на территории которых оперирует агрохолдинг в лице своих предприятий-участников»[161];

- внехолдинговые участники предприятий – участников агрохолдинга;

- контрагенты предприятий - участников агрохолдинга.

Оперирование указанных лиц обуславливает внешние условия оперирования агрохолдинга и ему неподконтрольно.

---

[157]Моттаева А.Б., Шлафман, А.И.Демичева, И.С. Управление корпорацией. М: Ин-т бизнеса и политики,2011. 123с.

[158] Долгова М.В. Ценообразование на предприятиях машиностроения в условиях перехода к рынку. М.: 1994. 196с.

[159] Мироносецкий Н.Б. Моделирование процессов создания и выпуска новой продукции. М.: Наука, 1976. 167с.

[160] Ордынцев В.М. Автоматизация математического описания объектов управления. М.: Машиностроение, 1969. 207с.

[161]Чернер Н.В.Контуры внутрикорпоративного ценового управления. Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: шансы и риски цифровой экономики: сборник научных трудов IX международного конгресса по контроллингу, под научной редакцией д.э.н., профессора С.Г. Фалько, Тула, 17 мая 2019 года / НП «Объединение контроллеров». - Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2019. 265 с.-250с.

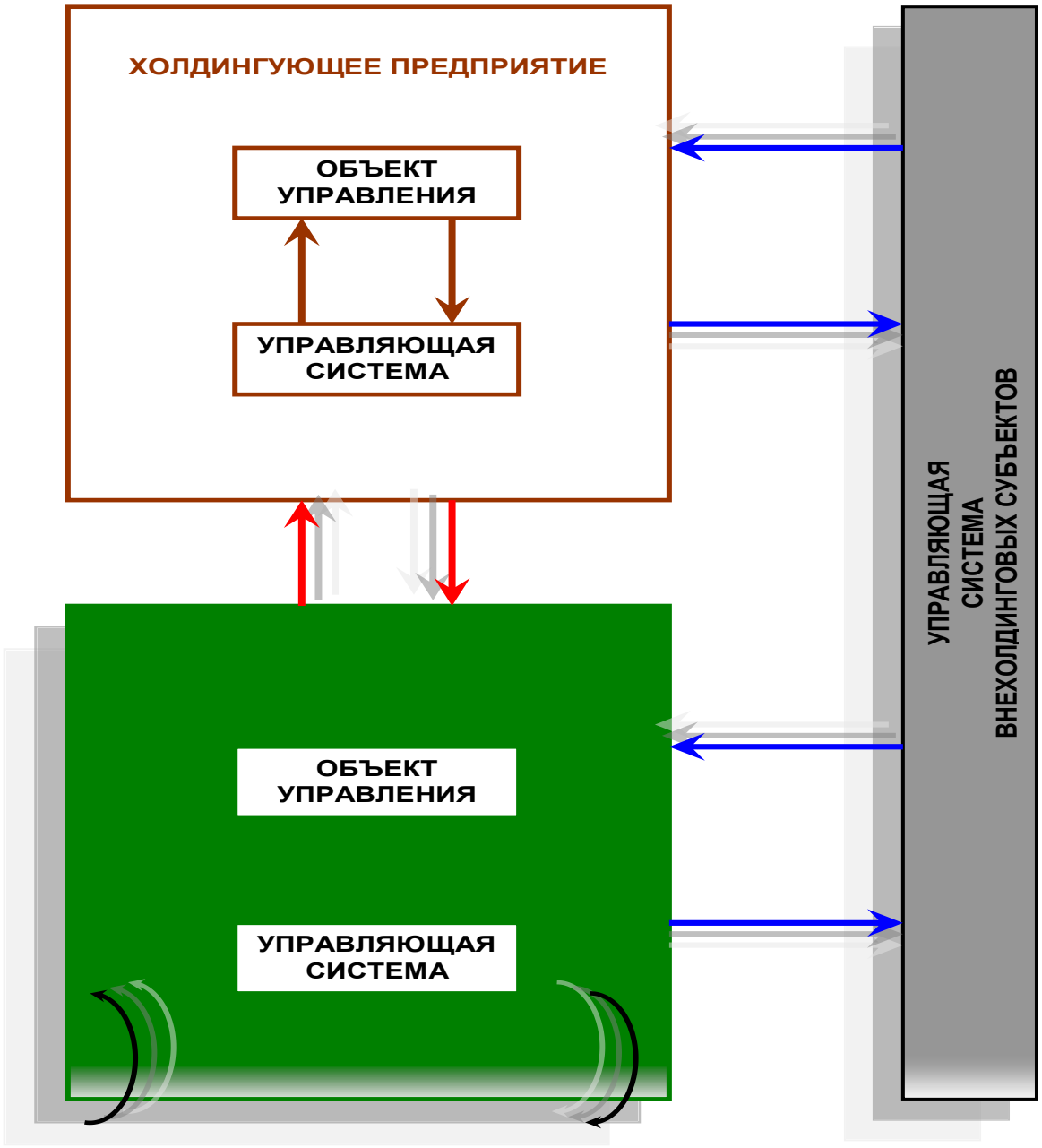



Рисунок 1.2 - Типологическое многообразие систем управления агрохолдингом

*Источник: собственное исследование автора*

Очевидно, и это важно подчеркнуть, что входящие в агрохолдинг предприятия не утрачивают согласно действующему российскому законодательству своей производственно-хозяйственной самостоятельности.

«Отмечаемые на практике инциденты, связанные с незаконным внутрихолдинговым администрированием, исключены из рассмотрения как находящиеся в противоречии»[162] с действующим российским законодательством.

Соответственно видно, что имеется в целом скорее классическая двухуровневая иерархическая система, в которой выделяются активные объекты, в которых локализуемо некоторое количество типовых субъектов управления.

В их числе выделим следующие их категориальные группы.

Субъектами экономического управления являются дирекции предприятий – участников агрохолдинга, в том числе:

- дирекция холдингующего предприятия;
- дирекции холдингуемых предприятий.

Из этого с очевидностью видно, что применительно к агрохолдингу и применительно к современным российским условиям возникает поликонтурная система самоуправления[163],[164],[165],[166],[167].

## 1.2 Отрасль сельского хозяйства как внешняя среда функционирования агрохолдингов

[162]Чернер Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления. Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: шансы и риски цифровой экономики: сборник научных трудов IX международного конгресса по контроллингу, под научной редакцией д.э.н., профессора С.Г. Фалько, Тула, 17 мая 2019 года / НП «Объединение контроллеров». - Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2019. 265 с.-250с.

[163]Зельднер А.Г. и др. Роль и место государственных корпораций в современной модели экономического развития России : Монография/ под ред. А.Г. Зельднера. М.: Дашков и Ко, 2020. 180 с.

[164]Современные агротехнологии: экономико-правовые и регуляторные аспекты: Монография/ под ред. Д.Ю.Каталевского, А.Ю. Иванова. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 444 с.

[165] Cherner N.V. Batkovskiy, A.M., Fomina, A.V., Klochkov, V.V., Semenova, E.G. Problems of coordination of high-tech enterprises strategies in implementation of innovative technologiesbak. - Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Т. 6. № 4. P. 172-182.

[166]Чернер Н.В. Концепция мониторинговой внутрикорпоративной самоорганизации при ценовом управлении высокотехнологичным холдингом России. //М.:Контроллинг. №2(64). 2017. С. 8-15.

[167]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики//.М.: Экономика и управление в машиностроении. 2019. №3. С. 17-19

Сельское хозяйство как отрасль народного хозяйства всегда играло важную роль, как в нашей стране, так и в мире. Здесь не только решались важные проблемы обеспечения населения продуктами питания, но и продовольственной безопасности и продовольственной независимости. Сельское хозяйство - это еще жизненный уклад, где довольно существенная часть населения не только занята как рабочая сила, но и проживает в сельских территориях, то есть это еще и среда обитания. Многофакторность сельского хозяйства диктует особое отношение к этой отрасли национальной экономики. Здесь нельзя спешить с коренными преобразованиями, реформами шокового типа, так как можно сломать тончайший механизм взаимодействия процессов, оказывающих непосредственное воздействие, как на жизнь граждан, так и на провольственную обеспеченность.

Кстати сказать, именно коренные перемены в отрасли сельского хозяйства после начала рыночных реформ в России, привели к резкому падению продовольственной безопасности и независимости, и потребовались долгие годы и восстановительные реформы для превращения сельского хозяйства в один из ведущих секторов экономики страны, в том числе ориентированный на экспорт сельскохозяйственной продукции.

Для нашего исследования представляется важным оценить, не только какое общее состояние селького хозяйства России на длительных трендах (2000-2020 гг.) в стоимостных показателях, но и обратиться к натуральным показателям производства сельскохозяйственной продукции на этих же временных промежутках. На основе указанной информации о состоянии сельского хозяйства, как отрасли национальной экономики, выделим важные тренды по отраслям внутри сельского хозяйства (животноводство (скотоводство мясного и молочного направлений) и растениеводство (зернопроизводство, картофелеводство и т.д.).

Обратимся к статистическим данным Росстат для оценки общего состояния сельского хозяйства в разрезе категорий хозяйств.

В таблице 1.1. представлена продукция сельского хозяйства по категориям хозяйств по Российской Федерации  и на основе данных Росстат аккумулирована информация о стоимостных показателях продукции сельского хозяйства (в разрезе отраслей животноводства и растениеводства) в период 2000-2020 гг. по категориям хозяйств. Как мы видим по приведенным данным, наблюдается устойчивый тренд на увеличение объемов продукции сельского хозяйства по всем категориям хозяйств, причем как по сельскому хозяйству в целом, так и в разрезе отраслей животноводства и растениеводства. Сельскохозяйственные организации, личные подсобные хозяйства и фермеры также повторяют указанный тренд, то есть можно было бы говорить об устойчивом развитии сельского хозяйства, как в разрезе его отраслей, так и по структуре сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сельскохозяйственные организации, где зачастую представлен средний и крупный бизнес, ожидаемо производится самый большой объем сельскохозяйственной продукции (всего по сельскому хозяйству более 58% в 2020году). Важно отметить, что более детальной структур сельскохозяйственных товаропроизводителей в официальной статистике не приводится, то есть мы не можем выделить агрохолдинги из числа сельскохозяйственных организаций. Тем не менее, зная о том, что агрохолдинги обладают самыми большими земельными банками, поголовьем скота, мы можем утверждать, что львиная доля сельскохозяйственной продукции от объема, производимого сельскохозяйственными организациями, приходится именно на агрохолдинги. В настоящее время агрохолдинги активно развивают свою деятельность, так как обладают несравненно большими возможностями как в привлечении нвестиций, так и долями рынка. Их рыночная доля значительно превосходит долю фермерских хозяйств и, тем более, личных подсобных хозяйств, то есть их участие в сельскохозяйственном производстве к настоящему времени явно выше.

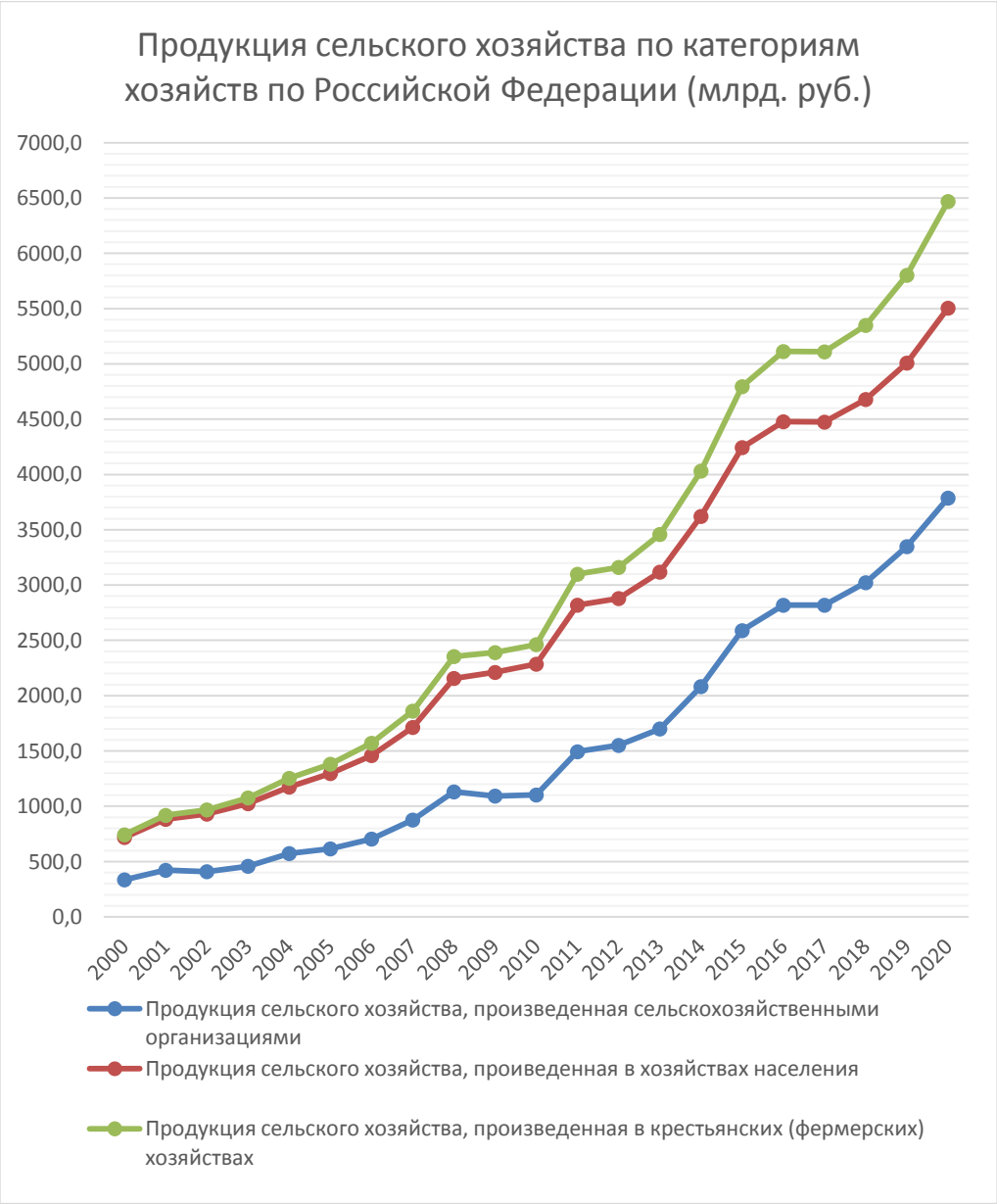



Рисунок 1.3.- Продукция сельского хозяйства по категориям хозяйств по Российской Федерации, млрд. руб.

Источник: Росстат – www.rosstat.gov.ru

Как видно на рисунке 1.3., тенденции развития производства сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств идентичны, но различаются по объемам производства.

Таблица 1.1 - Продукция сельского хозяйства по категориям хозяйств по Российской Федерации

*(в фактически действовавших ценах; миллиардов рублей; до 1998 г. - трлн. руб.)*

| Продукция сельского хозяйства | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Хозяйства всех категорий** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего, в том числе: | 742,4 | 918,2 | 968,2 | 1076,4 | 1253,2 | 1380,9 | 1570,6 | 1861,0 | 2354,5 | 2390,1 | 2462,2 | 3098,7 | 3160,3 | 3458,3 | 4031,1 | 4794,6 | 5112,3 | 5109,5 | 5348,8 | 5801,4 | 6468,8 |
| растениеводства | 394,7 | 466,1 | 480,7 | 557,2 | 650,6 | 669,8 | 764,8 | 962,2 | 1236,8 | 1159,6 | 1090,2 | 1566,7 | 1491,6 | 1730,2 | 1986,7 | 2487,3 | 2710,3 | 2599,7 | 2756,1 | 3056,4 | 3612,7 |
| животноводства | 347,7 | 452,1 | 487,5 | 519,2 | 602,6 | 711,1 | 805,8 | 898,8 | 1117,7 | 1230,5 | 1372,0 | 1532,0 | 1668,7 | 1728,1 | 2044,4 | 2307,3 | 2402,0 | 2509,8 | 2592,7 | 2745,0 | 2856,1 |
| **Сельскохозяйственные организации** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего, в том числе: | 335,6 | 421,8 | 409,3 | 458,3 | 573,5 | 615,6 | 704,5 | 876,4 | 1130,8 | 1093,1 | 1102,9 | 1493,7 | 1551,1 | 1700,2 | 2083,0 | 2588,6 | 2818,4 | 2818,5 | 3022,1 | 3348,4 | 3787,0 |
| растениеводства | 189,0 | 224,4 | 197,5 | 235,7 | 307,2 | 294,4 | 343,9 | 468,9 | 609,5 | 520,5 | 458,3 | 744,8 | 707,9 | 805,1 | 940,7 | 1263,9 | 1428,4 | 1336,3 | 1438,8 | 1641,0 | 2021,8 |
| животноводства | 146,6 | 197,4 | 211,8 | 222,6 | 266,3 | 321,2 | 360,6 | 407,5 | 521,3 | 572,6 | 644,6 | 748,9 | 843,2 | 895,1 | 1142,3 | 1324,7 | 1390,0 | 1482,2 | 1583,3 | 1707,4 | 1765,2 |
| **Хозяйства населения** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего, в том числе: | 383,2 | 460,7 | 520,6 | 565,7 | 600,7 | 681,0 | 754,8 | 837,0 | 1025,9 | 1117,8 | 1182,5 | 1325,2 | 1328,0 | 1417,4 | 1538,4 | 1654,9 | 1659,2 | 1655,4 | 1656,7 | 1659,7 | 1717,6 |
| растениеводства | 188,5 | 214,6 | 255,3 | 281,6 | 280,0 | 311,4 | 336,2 | 376,5 | 468,6 | 503,0 | 506,8 | 604,6 | 575,1 | 662,6 | 730,8 | 781,4 | 768,9 | 764,2 | 787,1 | 778,8 | 798,2 |
| животноводства | 194,7 | 246,1 | 265,3 | 284,1 | 320,7 | 369,6 | 418,6 | 460,5 | 557,3 | 614,8 | 675,7 | 720,6 | 752,9 | 754,8 | 807,6 | 873,5 | 890,3 | 891,2 | 869,6 | 880,9 | 919,4 |
| **Крестьянские (фермерские) хозяйства** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Всего, в том числе: | 23,6 | 35,7 | 38,3 | 52,4 | 79,0 | 84,3 | 111,3 | 147,6 | 197,8 | 179,2 | 176,8 | 279,8 | 281,2 | 340,7 | 409,7 | 551,1 | 634,7 | 635,6 | 670,0 | 793,3 | 964,2 |
| растениеводства | 17,2 | 27,1 | 27,9 | 39,9 | 63,4 | 64,0 | 84,7 | 116,8 | 158,7 | 136,1 | 125,1 | 217,3 | 208,6 | 262,5 | 315,2 | 442,0 | 513,0 | 499,2 | 530,2 | 636,6 | 792,7 |
| животноводства | 6,4 | 8,6 | 10,4 | 12,5 | 15,6 | 20,3 | 26,6 | 30,8 | 39,1 | 43,1 | 51,7 | 62,5 | 72,6 | 78,2 | 94,5 | 109,1 | 121,7 | 136,4 | 139,8 | 156,7 | 171,5 |

Источник: данные Росстат [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy

Что естественно, так как сельскохозяйственные организации обладают значительным земельным банком и более существенными возможностями привлечения инвестиций и кредитных ресурсов по сравнению с другими сельскохозяйственными товаропроизводителями. Важно отметить, что личные подсобные хозяйства (хозяйства населения) в принципе стараются вести обособленный характер деятельности, то есть не привлекают кредитные ресурсы и инвестиции, а крестьянские (фермерские) хозяйства могут привлекать кредитные ресрусы, но инвестиционно не привлекательны.

Сельскохозяйственные организации, где зачастую представлен средний и крупный бизнес, ожидаемо производится самый большой объем сельскохозяйственной продукции (всего по сельскому хозяйству более 58% в 2020году). Важно отметить, что более детальной структур сельскохозяйственных товаропроизводителей в официальной статистике не приводится, то есть мы не можем выделить агрохолдинги из числа сельскохозяйственных организаций. Тем не менее, зная о том, что агрохолдинги обладают самыми большими земельными банками, поголовьем скота, мы можем утверждать, что львиная доля сельскохозяйственной продукции от объема, производимого сельскохозяйственными организациями, приходится именно на агрохолдинги.

Как отмечают в Институте конъюнктуры аграрного рынка «к 2009 году в России действовало около 200 агрохолдингов, которым принадлежало около 14,5 млн. га сельхозугодий, в том числе 11,3 млн. га пашни (около 10% ее общей площади), при этом они обеспечивали 20–25% объема производства в отрасли. А также производили закупку около 60% (по стоимости) средств химзащиты, 50% импортных тракторов, 60% западных зерноуборочных комбайнов и 40% прицепной техники. А, в животноводстве, которое стало объектом особого внимания российских властей, роль агрохолдингов стала

еще выше»[168]. В настоящее время агрохолдинги активно развивают свою деятельность, так как обладают несравненно большими возможностями как в привлечении нвестиций, так и долями рынка. Их рыночная доля значительно превосходит долю фермерских хозяйств и, тем более, личных подсобных хозяйств, то есть их участие в сельскохозяйственном производстве к настоящему времени явно выше.

По данным официальных сайтов агрохолдингов, а также средств массовой информации, федеральных газет и журналов, в России ведут операционную деятельность следующие агрохолдинги (см. табл.1.2):

Таблица 1.2 - Характеристика агрохолдингов, ведущих операционную деятельность в России

| № пп | Наименование | Локация, федеральный округ | Виды деятельности, отрасли | Количество предприятий-участников | Численность сотрудников, тыс. чел. | Земельный банк (на 2020 год), тыс га | Поголовье КРС, тыс. голов |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Группа компаний «Агрохолдинг» (Источник: официальный сайт агрохолдинга: http://www.agroholding.ru/) | Центральный, Южный, Приволжский | Птицеводство, свиноводство, растениеводство и кормопроизводство, мясопереработка, оптовая и розничная торговля | 50 | 20 | н.д. | н.д. |
| 2 | Агрохолдинг «Поречье» (Источник: официальный сайт агрохолдинга: https://www.kzporechee.ru/) | Ценгральный | Молочное скотоводство, переработка сельскохозяйственного сырья, производство продуктов питания | 3 | 2 | н.д. | н.д. |
| 3 | Агрохолдинг «Московский» (Источник: официальный сайт агрохолдинга: https://mosagro.ru/) | Центральный | Овощеводство, цветоводство | 3 | н.д. | 11 | н.д. |
| 4 | Агрохолдинг «Степь» (Источник: официальный сайт агрохолдинга: https://www.ahstep.ru/; | Южный | Зернопроизводство, скотоводство, садоводство, | 26 | н.д. | 578 | 23 |

[168] https://expert.ru/expert/2011/11/defitsit-myasa--gospodderzhka---agroholding/ (Эксперт. Электронный ресурс)

Таблица 1.2 - Характеристика агрохолдингов, ведущих операционную деятельность в России(продолжение)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | expert.ru) | | | | | | |
| 5 | Агрохолдинг «Дмитровские овощи» (Источник: официальный сайт агрохолдинга: https://www.agro-holding.ru/) | Центральный | Овощеводство, скотоводство, сельскохозяйственная техника | 6 | 3 | 4,1 | 1,1 |
| 6 | Агрохолдинг «Кубань» (Источник: официальный сайт агрохолдинга: ahkuban.ru) | Южный | животноводство, растениеводство, производство сахара, переработка и хранение зерна и семеноводство | 16 | 5 | 112 | н.д. |
| 7 | «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева (Источник: официальный сайт агрохолдинга: https://www.agrokomplex.ru/ | Южный | животноводство, птицеводство, переработка сельскохозяйственного сырья | 46 | 40 | 668 | н.д. |
| 8 | Агрохолдинг «Мираторг» (Источник: expert.ru) | Центральный, Северо-Западный | Животноводство, птицеводство, кормопроизводство, овощеводство, производство продуктов питания, | 196 | 39 | 1000 | н.д. |
| 9 | Агрохолдинг «Коноплекс» (Источник: expert.ru) | Приволжский | Растениеводство | 2 | н.д. | 10 | н.д. |
| 10 | Агрохолдинг «Талина» (Источник: expert.ru) | Приволжский | Животноводство | 30 | 3,3 | 90 | н.д. |
| 11 | КДВ Агрохолдинг (Источник: expert.ru) | Сибирский, Центральный | Животноводство, кормопроизводство, производство продуктов питания | 20 | н.д. | 313 | н.д. |
| 12 | ГК «Содружество» (Источник: expert.ru) | Северо-Западный | Растениеводство | 10 | 19,7 | 452 | н.д. |
| 13 | Холдинг «Русагро» (Источник: expert.ru) | Приволжский, Центральный, Дальневосточный | Растениеводство, производство продуктов питания | 13 | 10 | 643 | н.д. |
| 14 | ГК «Эфко» (Источник: expert.ru; https://www.agroinvestor.ru) | Центральный | Растениеводство, производство продуктов питания | 24 | н.д. | 100 | 30 |
| 15 | ГК «Черкизово» (Источник: expert.ru) | Центральный, Приволжский | Животноводство, производство продуктов питания | 35 | 28,1 | 300 | н.д. |
| 16 | Эконива — АПК Холдинг (Источник: expert.ru) | Центральный | Животноводство, производство продуктов питания | 13 | 12 | 630 | 16 |
| 17 | ГК «Доминант» (Источник: expert.ru) | Южный | Растениеводство, Животноводство, производство продуктов питания | 17 | н.д. | 320 | н.д. |
| 18 | ГК «АПК Дон» (Источник: expert.ru) | Центральный | Животноводство, растениеводство, кормопроизводство | 12 | н.д. | 58 | н.д. |
| 19 | Агрохолдинг «Звениговский» | Приволжский | Животноводство, растениеводство, производство продуктов питания | 3 | 2,6 | 28 | н.д. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | (Источник: expert.ru; https://dairynews.today) | | | | | | |

Как можно увидеть по данным таблицы 1.2., агрохолдинги не только включает в себя довольно большое количество предприятий-участников, но и имеют значительные земельные банки, что делает их инвестиционно привлекательными и кредитоспособными. Однако диверсификация деятельности агрохолдингов накладывает на их руководство и особую ответственность в виде определения стратегии развития, так как несбалансированное развитие может привести к неблагоприятному финансовому результату по отдельным предприятиям, что в конечно итоге, скажется на агрохолдинге в целом.

Обострение политической обстановки и геополитическая напряженность раскрыли необходимость поддержки именно крупных сельскохозяйственных организаций для осуществления продовольственной безопасности страны. Так, Министерство сельского хозяйства России предложило внести в список системообразующих предприятий 13 агрохолдингов, и в их числе оказался агрохолдинг «Звениговский». Отмечается, что «Системообразующие организации смогут получать льготные кредиты в российских банках на пополнение оборотных средств на срок до 12 месяцев. На поддержку таких предприятий в АПК направляется 26 млрд. рублей. Кредиты будут предоставляться под 10% годовых. Максимальный размер кредита не должен превышать 5 млрд. рублей»[169]. Поддержка агрохолдингов в ситуации рисков продовольственной безопасности вполне оправдана с институциональной точки зрения, так как именно агрохолдинги могут быстро нарастить производство сельскохозяйственного сырья и продуктов питания в силу эффекта масштаба, обеспеченности рабочей силой, землей, сельскохозяйственной техникой, современными технологиями. Очевидно, что поддержка, например, фермерских или личных подсобных хозяйств, хотя и важна, безусловно, но не сможет дать быстрый эффект;

[169] https://www.interfax.ru/business/831770

поддержка последних скорее это долгосрочный проект с ориентацией на социально-экономическое поддержание сельского населения. Не отрицая необходимости поддержки крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств, согласимся с необходимостью предоставления льготных кредитных ресурсов именно крупным сельскохозяйственным организациям (агрохолдингам) в связи с остротой геополитической обстановки. Здесь может быть полезна идея Копача К.В. о необходимости интеграции личного подсобного хозяйства и сельскохозяйственных организаций[170].

Если бы не обострение геополитических рисков, следовало бы сохранять существующую структуру сельскохозяйственных товаропроизводителей и предоставлять государственные субсидии всем участникам сельскохозяйственного производства.

Следует признать и наличие рисков злоупотребления агрохолдингами своей рыночной властью и даже некоторого нарушения прав и интересов фермеров и личных подсобных хозяйств и потребителей, в связи с чем возрастает роль антимонопольных органов в борьбе с злоупотреблениями на рынке. Так, Федеральная антимонопольная служба, по сообщению КоммерсантЪ, возбудила дело в отношении ГК «Продимекс», занимающей, по мнению регулятора около 20% российского рынка сахара. «ФАС считает, что крупнейший в стране производитель сахара координировал действия торговых сетей, что приводило к повышению стоимости продукта»[171]. В структуре ГК «Продимпекс» находятся 14 сахарных заводов, вполне естественно, что деятельность агрохолдинга привлекла внимание Федеральной антимонопльной службы в связи с ажиотажным спросом и небывалым ростом цен на сахар в марте 2022 года. Важно отметить при этом, что сахар отнесен к социально значимым продуктам, цены на который регулируются государством. С точки зрения мейнстрима экономической

[170]Копач К.В. Личное подсобное хозяйство сельского населения и его интеграция с предприятиями агропромышленного комплекса. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2002. 312 с.
[171] https://www.kommersant.ru/doc/5282193

науки любое регулирование цен со стороны государства в конечно итоге ведет к дефициту товара, ухудшению качества товара и перебоям с поставками, так как торговым предприятиям не выгодно работать с таким продуктом[172]. Отметим здесь же, что именно цены становятся инструментом регулирования рынка со стороны государства и это не случайно. Вполне можно вообразить модель регулирования рынка с помощью объемов производства и продаж, но государство следует именно ценовому регулированию. Так почему же агрохолдинги внутри своих предприятий, между предприятиями-участниками агрохолдинга должны использовать иную модель? Ценовое управление и здесь выступает важным инструментом регулирования экономических отношений внутри агрохолдинга, между предприятиями-участниками агрохолдинга. Наконец, следует отметить важное высказывание А.Маршалла о временно́м параметре во взаимодействии спроса и предложения: «можно вывести заключение, что, как общее правило, чем короче рассматриваемый период, тем больше надлежит учитывать в нашем анализе влияние спроса на стоимость, а чем этот период продолжительнее, тем большее значение приобретает влияние издержек производства на стоимость»[173]. Зная, что цена — это денежное выражение стоимости, получается, что в силу разновременных производственных процессов в сельском хозяйстве (как в силу климата и агротехники, так и в силу временного лага между началом производства и получением продукта), требуется стратегический подход к ценовому управлению для балансировки экономических интересов участников агрохолдинга. Кстати сказать, Дж.Р.Хикс, вероятно, ошибался, когда говорил, что: «общие принципы, которые определяют последствия, связанные с изменением в уровне цен факторов, используемых в производстве, носят, разуеется, совершенно такой же характер по сравнению с принципами, определяющими последствия изменения в ценах выпускаемой

[172] Корнаи Я. Дефицит. М.: Наука, 1990. – 608 с.
[173] Маршалл А. Принципы политической экономии. В 3-х тт. Том II. М.: Издательство «Прогресс», 1984. С.33.

продукции»[174]. Вероятно, такое суждение правомерно для промышленности, причем даже ее части (например, металлообработка), но для сельского хозяйства это совсем не так. Факторы производства приобретаются до начала производственного процесса, а результат производственного процесса – продукт, возникает после существенного временнóго лага (например, сев зерновых – получение урожая). Совершенно нормально, что цены факторов производства будут разными в начале и в конце производственного процесса, а цена продукта (например, после уборки урожая) будет очень низкой по сравнению с ценой на тот же продукт, например, в феврале-марте будущего года, когда запасы прошлого года будут истощены. Временнóй фактор, таким образом, оказывает существенное влияние на цену и это тоже следует учесть при принятии решений в части ценового управления.

Вернемся к структуре рынка сельскохозяйственных продуктов. Важно не потерять класс фермеров и личных подсобных хозяйств, так как они выполняют важную социально-экономическую функцию поддержания жизни в сельских территориях и обеспечивают продовольственный рынок важными продуктами питания, например, картофелем или овощами открытого грунта. Например, «из-за низкой доходности многие хозяйства в последние несколько лет отказались от выращивания капусты. Продукт сложнее хранить, чем другие овощи, а для его сбора требуется больше ручного труда»[175]. Очевидно, что такая ситуация ведет к сокращению посевных площадей под овощи открытого грунта и под капусту, в частности, но также очевидно, что выращивание трудоемких культур постепенно переходит к фермерским и личным подсобным хозяйствам, поэтому их «притеснение» обязательно скажется на состоянии продовольственного рынка[176].

---

[174] Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. М.: Издательство Прогресс, 1988. С.333

[175] https://www.kommersant.ru/doc/5281865

[176] Довольно подробно об этом писал великий русский экономист-аграрник А.В. Чаянов, когда критиковал оптовых перекупщиков, которые из наживы доводят сельскохозяйственных товаропроизводителей до разорения. Чаянов А.В. Организация крестьянского хозяйства. В кн. Крестьянское хозяйство / А.В. Чаянов. М.: Экономика, 1989. С. 431-432.

Далее (таблица 1.3) покажем изменение структуры посевных площадей и отметим тенденции их сокращения именно по картофелю и овощам открытого грунта. В связи с необходимостью обеспечения населения разнообразными продуктами питания в силу медицинских норм потребления, поддержка малых форм хозяйствования на селе должна обеспечиваться на постоянной основе, в противном случае произойдет обеднение продуктового набора, когда в силу рентабельности на прилавках останутся только мучные издения. Как правильно отмечают российские исследователи, одинаковые экономические условия (налоговые, например) приводят к перетоку инвестиций из менее рентабельных производств (в данном случае тех, где ручной труд особенно востребован), в те производства, где рентабельность выше, однако, перепроизводство рентабельных продуктов приведет в конце уборочной к резкому падению цены таких продуктов и дефициту продуктов, от производства которых отказались в начале производственного процесса[177]. Постоянные кризисы перепроизводства и дефицита, в конце, концов, приведут к массовым банкроствам в отрасли, так как после посевной уже практически ничего нельзя изменить в структуре будущего урожая. Анализ тенденций использования земельного фонда под посевные площади на наш взгляд следует проводить на еще более широком временном горизонте, - с момента начала рыночных реформ в России до настоящего времени. В таблице 1.3 собраны данные Росстат по посевным площадям по сельскохозяйственным организациям. Провести анализ с 2000 года, как мы сделали по объемам производимой сельскохозяйтвенной продукции было бы неправильно, так как именно с 1991 года закладывались тенденции по изменению объемов посевных площадей. Так, с 1991 года идет постоянное снижение посевных площадей, причем, если в 1991 году было более 112 млн. гектар посевных

[177]Осипов А.Н., Гасанова Х.Н., Веселовский М.Я., Осипов В.С., Гнездова Ю.В. Импортозамещение в сельском хозяйстве: кризисы перепроизводства, выбор институциональной политики, применение поведенческой экономики // АПК: Экономика, управление. 2018. № 1. С. 11-21.

Таблица 1.3 - Посевные площади сельскохозяйственных культур по Российской Федерации (сельскохозяйственные организации; тысяч гектаров)

| **Показатель** | **1991** | **1992** | **1993** | **1994** | **1995** | **1996** | **1997** | **1998** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Вся посевная площадь | 112303 | 108713 | 102932 | 96226 | 93045 | 90297 | 86509 | 81201 | 77634 | 74192 | 72126 | 70784 | 64988 | 62847 | 60472 |
| Зерновые и зернобобовые культуры всего, в том числе: | 61447 | 60027 | 56821 | 52164 | 50901 | 49660 | 49219 | 46078 | 42164 | 40675 | 41016 | 40512 | 35161 | 35394 | 34698 |
| пшеница | 23088 | 23613 | 23019 | 20274 | 21880 | 23610 | 23546 | 23326 | 20616 | 20506 | 20313 | 21566 | 18323 | 19288 | 19932 |
| рожь | 6472 | 7527 | 5880 | 3816 | 3179 | 4070 | 3894 | 3624 | 3268 | 3378 | 3396 | 3500 | 2142 | 1693 | 2052 |
| ячмень | 15198 | 13971 | 14097 | 15197 | 13748 | 10989 | 11503 | 10318 | 8913 | 8151 | 8814 | 8736 | 8408 | 8067 | 7186 |
| овес | 9003 | 8352 | 8080 | 8002 | 7640 | 6666 | 6177 | 4998 | 5074 | 4278 | 4566 | 3938 | 3360 | 3159 | 2905 |
| кукуруза | 645 | 681 | 643 | 368 | 502 | 432 | 701 | 571 | 466 | 550 | 418 | 386 | 476 | 575 | 534 |
| гречиха | 1612 | 1576 | 1552 | 1497 | 1402 | 1209 | 984 | 1071 | 1155 | 1309 | 1294 | 653 | 534 | 665 | 611 |
| Технические культуры | 5582 | 5579 | 5079 | 4827 | 5676 | 5310 | 4712 | 5088 | 6278 | 5364 | 4332 | 4532 | 5697 | 5142 | 5521 |
| Картофель | 1024 | 926 | 764 | 476 | 370 | 357 | 313 | 253 | 232 | 231 | 221 | 197 | 171 | 173 | 154 |
| Овощи открытого грунта | 357 | 322 | 256 | 230 | 225 | 189 | 173 | 154 | 181 | 167 | 136 | 122 | 135 | 107 | 90 |
| Кормовые культуры | 43705 | 41703 | 39913 | 38451 | 35787 | 34700 | 32003 | 29573 | 28703 | 27690 | 26370 | 25371 | 23778 | 21998 | 19985 |

| **Показатель** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Вся посевная площадь | 58879 | 57473 | 58385 | 58563 | 56104 | 56643 | 55666 | 56096 | 55286 | 55101 | 54723 | 54437 | 53579 | 53253 | 52678 |
| Зерновые и зернобобовые культуры всего, в том числе: | 33632 | 33754 | 35363 | 35713 | 32048 | 32114 | 32120 | 32644 | 32147 | 32052 | 31933 | 31618 | 30250 | 30309 | 30783 |
| пшеница | 18256 | 18520 | 19969 | 21345 | 19603 | 18763 | 17770 | 17825 | 17399 | 18391 | 18688 | 18448 | 17823 | 18198 | 18802 |
| рожь | 1538 | 1783,2 | 1813,4 | 1770 | 1435 | 1297 | 1263 | 1435 | 1437 | 994 | 945 | 858 | 709 | 586 | 664 |
| ячмень | 7625 | 7236,6 | 7242,8 | 6797 | 5350 | 5786 | 6310 | 6382 | 6519 | 6052 | 5651 | 5336 | 5376 | 5693 | 5479 |
| овес | 3052 | 2904,2 | 2882,1 | 2706 | 2279 | 2344 | 2426 | 2424 | 2328 | 2095 | 1913 | 1883 | 1808 | 1586 | 1495 |
| кукуруза | 712 | 1086 | 1359 | 970 | 1019 | 1216 | 1454 | 1709 | 1901 | 1915 | 2015 | 2053 | 1634 | 1770 | 1973 |
| гречиха | 726 | 777 | 660 | 545 | 637 | 515 | 739 | 617 | 550 | 524 | 649 | 916 | 540 | 429 | 465 |
| Технические культуры | 6272 | 5731,7 | 6094 | 6305 | 7874 | 8471 | 8257 | 8690 | 8743 | 9028 | 9502 | 9804 | 10600 | 10878 | 10525 |
| Картофель | 155 | 162 | 171 | 215 | 233 | 227 | 232 | 194 | 188 | 207 | 195 | 171 | 174 | 170 | 154 |
| Овощи открытого грунта | 93 | 94 | 90 | 87 | 90 | 103 | 90 | 82 | 86 | 93 | 94 | 95 | 92 | 93 | 92 |
| Кормовые культуры | 18700 | 17696 | 16637 | 16210 | 15834 | 15697 | 14941 | 14464 | 14100 | 13697 | 12982 | 12734 | 12450 | 11792 | 11113 |

Источник: данные Росстат [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/

площадей, то в 2020 году их всего менее 53 миллионов гектар, то есть наблюдается более чем двукратное сокращение посевных площадей.

Учитывая мировую продовольственную проблему, в России следует серьезно заняться инвентаризацией посевных площадей, проанализировать состояние 70 миллионов гектар, на которые сократились посевные площади на предмет возможности их возвращения в оборот, оценить их рекультивацию и очищение от засоренности, закамненности и т.д. Важно отметить, что изменение климата в сторону потепления делает более пригодными для земледелия все большие территории России и этим следует воспользоваться в ситуации мирового продовольственного кризиса.

Здесь можно, конечно, поставить вопрос об обеспеченности техникой, возможностях закупки минеральных удобрений в ситуации энергетического кризиса и очень высоких цен на удобрения и ГСМ, но это, однако, на наш взгляд, не повод отказываться от рекультиации земель, потенциально способных расширить посевные площади. Посевные площади под зерновые и зернобобовые культуры также сократились за 30 лет в два раза, то есть здесь очевидное совпадение тенденций с общим земельным фондом посевных площадей, причем это произошло в силу потребности именно в зерновых. Но вструктуре посевных площадей изменения все-таки произошли. Если в 1991 году примерно половина посевных площадей отводились под зерновые и зернобобовые, то в 2020 уже 60%, что может объясняться, в том числе экспортным потенциалом российского зерна (см.рис.1.4).

Об этом говорит и тот факт, что посевые под пшеницу в объеме всех зерновых и зернобобовых в 1991 году составили почти 38%, а в 2020 уже более 61%, то есть мы можем видеть изменение в структуре посевных площадей под влиянием экспортного фактора. Почти в 10 раз сократились посевные площади под рожь, в 3 раза – под ячмень, в 6 раз под овес, в 4 раза под гречиху (рисунок 1.4.). Посевные площади под кукурузу наоборот увеличились в 3 раза, что может объясняться развитием животноводства в стране.

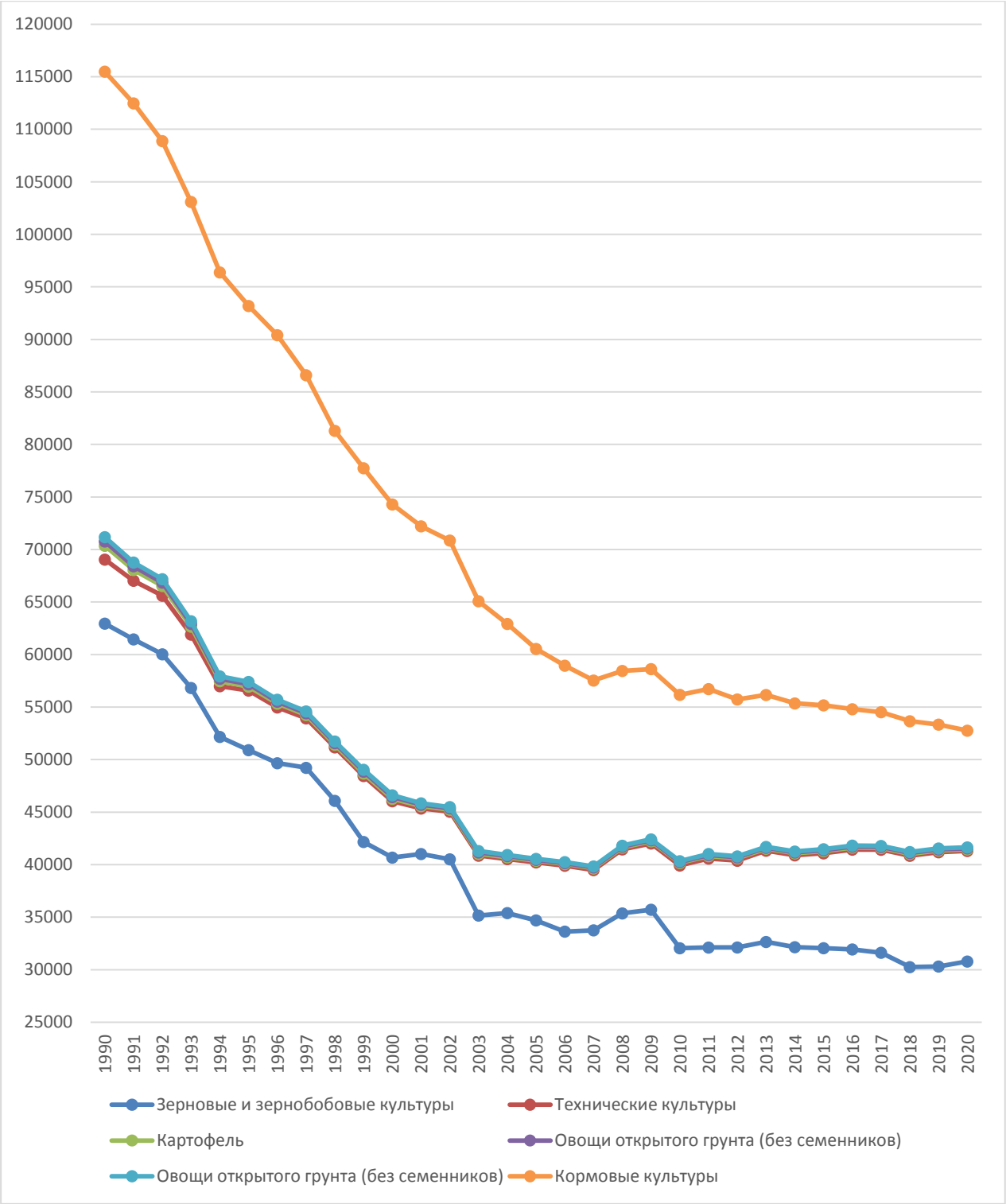



Рисунок 1.4 - Посевные площади сельскохозяйственных культур по сельскохозяйственным организациям по Российской Федерации, тыс.га
Источник: остроено автором на основе данных Росстат [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy

В два раза увеличились посевные плозади по техническим культурам, что объясняется спросом на масличные культуры, а также на сою со стороны пищевой промышленности и экспорта, так как ее использование стало довольно распространенным в пищевой промышленности. Довольно существенный факт состоит в том, что в 8 раз сократились посевные площади под картофель, но здесь объяснение кроется в том, что картофель «перекочевал» из крупных и средних сельскохозяйственных организаций в личные подсобные и крестьянские (фермерские) хозяйства в силу трудоемкости ухода за растениями картофеля. Крупным организациям невыгодно заниматься картофелем в силу его меньшей инвестиционной привлекательности по сравнению, например, с техническими культурами или пшеницей, где и возможности использования сельскохозяйственной техники значительно выше. Площади под овощи закрытого грунта очень существенно сократились за 30 лет, вероятнее всего, под влиянием импорта овощей из стран, которые имеют сравнительные конкурентные преимущества по их выращиванию. Рассмотрим урожайность сельскохозяйственных культур на широком временном горизонте (таблица 1.4).

Анализ урожайности сельскохозяйственных культур во многом объясняет сокращение посевных площадей, о котором мы говорили выше. Рост урожайности пшеницы, ржи, кукурузы, просо, гречихи, риса и зернобобовых культур почти двукратный с 1991 года по настоящее время.

Здесь, конечно же, существенную роль сыграли агротехника, удобрения и агротехнологии, то есть именно за счет них произошло удвоение урожайности, что компенсирует двойное сокращение посевных площадей. Экстенсивный фактор производства оказался заменен интенсивным, что свидетельствует об эффективности сельского хозяйства как отрасли. По техническим культурам удвоение урожайности за тридцать лет показали лен-долгунец (волокно) и сахарная свекла. Другие технические культуры также показали рост урожайности, но уже в меньших масштабах, впрочем, как и картофель, и овощи открытого грунта.

Таблица 1.4 - Урожайность сельскохозяйственных культур по Российской Федерации, ц/га

| Показатель | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Зерновые и зернобобовые культуры | 15,1 | 18,0 | 17,1 | 15,3 | 13,1 | 14,9 | 17,8 | 12,9 | 14,4 | 15,6 | 19,4 | 19,6 | 17,8 | 18,8 | 18,5 | 18,9 | 19,8 | 23,8 | 22,7 | 18,3 | 22,4 | 18,3 | 22,0 | 24,1 | 23,7 | 26,2 | 29,2 | 25,4 | 26,7 | 28,6 |
| пшеница | 17,3 | 19,6 | 18,2 | 15,3 | 13,9 | 15,5 | 18,4 | 13,5 | 15,7 | 16,1 | 20,6 | 20,7 | 17,1 | 19,8 | 19,3 | 19,5 | 21,0 | 24,5 | 23,2 | 19,1 | 22,6 | 17,7 | 22,3 | 25,0 | 23,9 | 26,8 | 31,2 | 27,2 | 27,0 | 29,8 |
| рожь | 16,5 | 18,5 | 15,8 | 15,6 | 13,2 | 14,9 | 19,2 | 10,2 | 14,7 | 15,8 | 18,8 | 19,0 | 18,6 | 15,4 | 15,7 | 17,1 | 19,2 | 21,1 | 20,7 | 11,9 | 19,5 | 15,0 | 18,9 | 17,7 | 16,7 | 20,3 | 21,7 | 20,0 | 17,3 | 24,4 |
| ячмень | 15,1 | 19,1 | 18,1 | 17,1 | 12,7 | 15,1 | 17,6 | 13,8 | 14,3 | 16,7 | 20,1 | 19,7 | 19,6 | 18,0 | 18,1 | 18,9 | 18,7 | 24,6 | 23,1 | 16,8 | 22,0 | 18,2 | 19,2 | 22,7 | 21,3 | 22,1 | 26,2 | 21,6 | 24,0 | 25,3 |
| овес | 12,1 | 14,4 | 15,2 | 14,2 | 12,2 | 13,9 | 16,1 | 11,8 | 11,3 | 14,7 | 17,1 | 15,6 | 16,8 | 15,1 | 14,4 | 14,7 | 16,3 | 17,1 | 17,9 | 14,4 | 18,2 | 14,1 | 16,4 | 17,1 | 16,0 | 17,3 | 19,6 | 17,3 | 18,2 | 17,7 |
| кукуруза | 29,1 | 29,0 | 32,0 | 19,4 | 28,7 | 23,5 | 31,3 | 16,3 | 19,7 | 21,2 | 18,0 | 28,5 | 32,0 | 40,3 | 38,5 | 36,2 | 29,3 | 38,6 | 35,3 | 30,0 | 43,4 | 42,4 | 50,1 | 43,6 | 49,3 | 55,1 | 49,0 | 48,1 | 57,0 | 50,8 |
| просо | 6,7 | 9,1 | 8,9 | 6,1 | 9,5 | 6,4 | 12,7 | 8,4 | 9,3 | 8,2 | 7,9 | 8,5 | 13,9 | 11,9 | 11,2 | 10,4 | 11,2 | 13,8 | 10,0 | 7,8 | 13,9 | 9,9 | 11,8 | 12,3 | 12,9 | 15,4 | 13,4 | 11,6 | 12,5 | 11,0 |
| гречиха | 4,7 | 6,7 | 4,8 | 5,0 | 4,9 | 4,9 | 6,8 | 5,7 | 5,9 | 6,9 | 5,4 | 5,4 | 8,2 | 7,5 | 7,3 | 8,1 | 8,4 | 9,2 | 9,0 | 5,9 | 9,5 | 7,7 | 9,2 | 9,3 | 9,5 | 10,6 | 10,2 | 9,5 | 10,0 | 10,9 |
| рис | 30,0 | 30,3 | 27,4 | 29,5 | 28,8 | 24,8 | 23,4 | 30,4 | 27,4 | 34,9 | 34,9 | 37,7 | 31,5 | 37,7 | 42,0 | 43,9 | 45,1 | 46,0 | 51,4 | 52,8 | 50,9 | 54,9 | 49,5 | 53,6 | 55,8 | 53,0 | 53,1 | 57,6 | 57,6 | 58,3 |
| зернобобовые культуры | 8,4 | 14,2 | 15,1 | 14,2 | 10,2 | 13,6 | 14,6 | 11,2 | 10,7 | 14,2 | 17,9 | 15,9 | 14,8 | 16,2 | 15,4 | 16,0 | 14,1 | 18,4 | 16,5 | 13,9 | 16,7 | 12,9 | 12,1 | 14,6 | 15,9 | 17,5 | 20,1 | 13,0 | 16,1 | 18,1 |
| Технические культуры: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| лен-долгунец (волокно) | 3,5 | 3,1 | 3,8 | 4,4 | 4,4 | 4,3 | 2,5 | 4,3 | 3,6 | 5,5 | 5,0 | 4,7 | 6,6 | 5,8 | 6,3 | 6,1 | 7,2 | 7,8 | 8,2 | 8,2 | 9,0 | 9,2 | 8,5 | 9,0 | 9,1 | 9,4 | 9,2 | 8,7 | 8,7 | 8,6 |
| сахарная свекла | 178 | 192 | 199 | 136 | 188 | 174 | 186 | 153 | 185 | 188 | 199 | 219 | 227 | 277 | 282 | 325 | 292 | 362 | 323 | 241 | 392 | 409 | 442 | 370 | 388 | 470 | 442 | 381 | 480 | 370 |
| масличные культуры | 10,9 | 10,7 | 9,7 | 8,4 | 10,0 | 7,9 | 8,5 | 8,3 | 8,2 | 8,9 | 7,9 | 9,8 | 9,9 | 10,2 | 11,7 | 11,2 | 11,0 | 12,0 | 11,5 | 9,9 | 12,4 | 11,4 | 13,3 | 12,4 | 12,9 | 13,9 | 14,1 | 14,6 | 16,3 | 15,2 |
| подсолнечник | 11,8 | 11,6 | 10,0 | 8,4 | 10,6 | 8,1 | 8,6 | 8,4 | 8,3 | 9,0 | 7,8 | 9,7 | 10,0 | 10,2 | 11,9 | 11,4 | 11,3 | 12,3 | 11,5 | 9,6 | 12,5 | 12,2 | 14,5 | 13,1 | 14,2 | 15,1 | 14,5 | 16,0 | 18,3 | 15,9 |
| соя | 10,1 | 8,5 | 9,2 | 8,6 | 7,5 | 7,2 | 8,8 | 7,8 | 8,3 | 10,1 | 9,4 | 11,7 | 9,8 | 10,0 | 10,5 | 9,9 | 9,2 | 10,5 | 11,9 | 11,8 | 13,8 | 12,2 | 12,6 | 12,3 | 13,0 | 14,8 | 14,1 | 14,7 | 15,7 | 15,9 |
| горчица | 4,3 | 4,0 | 7,8 | 4,7 | 3,0 | 3,2 | 5,0 | 3,2 | 4,8 | 3,7 | 5,3 | 5,2 | 7,1 | 5,9 | 6,5 | 7,6 | 4,3 | 5,7 | 4,7 | 4,8 | 7,4 | 5,0 | 4,6 | 6,0 | 4,9 | 5,5 | 7,2 | 4,6 | 5,6 | 6,1 |
| рапс озимый | 16,8 | 16,3 | 12,1 | 11,7 | 14,4 | 11,0 | 13,9 | 11,0 | 13,0 | 13,6 | 16,4 | 16,9 | 10,2 | 17,8 | 17,7 | 16,0 | 15,6 | 17,6 | 18,2 | 19,0 | 16,9 | 15,9 | 16,6 | 16,8 | 19,3 | 18,2 | 22,7 | 19,8 | 22,6 | 23,0 |
| рапс яровой | 7,6 | 10,5 | 9,2 | 9,0 | 6,4 | 8,0 | 7,9 | 7,7 | 7,4 | 6,8 | 6,4 | 7,0 | 9,6 | 8,4 | 11,0 | 10,7 | 10,4 | 10,4 | 9,3 | 6,8 | 10,0 | 9,0 | 9,9 | 11,2 | 9,8 | 10,2 | 14,5 | 12,4 | 13,2 | 16,3 |
| Картофель | 109 | 114 | 109 | 103 | 118 | 114 | 111 | 97 | 97 | 105 | 108 | 103 | 117 | 116 | 124 | 133 | 132 | 138 | 144 | 100 | 150 | 136 | 147 | 153 | 164 | 158 | 163 | 170 | 178 | 166 |
| Овощи открытого грунта | 156 | 145 | 141 | 134 | 148 | 143 | 147 | 141 | 147 | 143 | 151 | 148 | 163 | 162 | 170 | 173 | 172 | 195 | 199 | 179 | 208 | 211 | 214 | 219 | 226 | 229 | 241 | 243 | 251 | 245 |

Источник: данные Росстат [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/

Важно оценить и поголовье сельскохозяйственных животных в длительной ретроспективе (таблица 1.5).

Анализ показывает, что поголовье коров за тридцать лет сократилось почти в пять раз, овец, коз и лошадей – в десять раз, пчелосемьи – в 28 раз. Тем не менее, поголовье свиней сократилось всего на 15%, а птицы – на 4%. Плодовитость и высокая скорость набора живого веса у свиней и птицы делает этих животных более инвестиционно привлекательными, что и обеспечило быстрое восстановление свиноводства и птицеводства в структуре сельского хозяйства. Характерно, что именно в 2009 году начался резкий рост поголовья свиней и птицы, то есть после кризиса 2008 года эти отрасли оказались востребованными российскими потребителями. Поддержку отраслям оказало, и решение правительства о введении ответных рестрикционных мер в отношении стран, которые ввели экономические санкции против России. Напомним, что ответная мера была принята именно в части запрета импорта сельскохозяйственных продуктов, что и обеспечило новый виток роста в свиноводстве и птицеводстве. Именно здесь политика импортозамещения принесла наиболее существенные результаты. Следует отметить, что молочное скотоводство, несмотря на сокращение поголовья, за счет новых технологий обеспечивает потребности российского рынка в молоке. Изменение структуры производства продукции сельского хозяйства соответствует изменениям в структуре сельскохозяйственных товаропроизводителей: у крупных сельскохозяйственных организаций возникли возможности привлечения заемных средств, в том числе за счет субсидирования из государственного бюджета, а также за счет привлечения средств материнских компаний агрохолдингов из других отраслей народного хозяйства (добывающих в первую очередь). Эти же компании смогли обеспечить и интенсификацию сельского хозяйства за счет привлечения

Таблица 1.5 - Поголовье сельскохозяйственных животных в Российской Федерации (на конец года; тысяч голов)

| Показатель | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Крупный рогатый скот | 43910,6 | 40238,7 | 36268,0 | 31120,3 | 27724,8 | 23683,9 | 20591,9 | 18054,0 | 17453,3 | 16509,3 | 15817,9 | 15017,5 | 13493,5 | 12116,8 | 11064,4 |
| коровы | 14787,8 | 13692,3 | 12776,8 | 11422,2 | 10455,2 | 9138,7 | 8048,9 | 7240,4 | 6907,4 | 6486,5 | 6089,4 | 5652,9 | 5126,8 | 4670,2 | 4282,0 |
| Свиньи | 27560,5 | 23528,2 | 20281,0 | 16729,5 | 14713,8 | 11541,6 | 10067,9 | 9476,2 | 9971,4 | 8518,1 | 8677,7 | 9243,0 | 8333,6 | 7048,9 | 7316,4 |
| Овцы и козы | 37998,8 | 32676,3 | 25766,2 | 18371,2 | 13508,4 | 9936,1 | 7250,5 | 5414,9 | 4822,7 | 4580,1 | 4446,1 | 4667,8 | 4561,1 | 4611,0 | 4281,0 |
| овцы | 37593,6 | 32338,2 | 25474,3 | 18119,1 | 13306,1 | 9775,1 | 7118,5 | 5305,9 | 4734,6 | 4499,4 | 4360,3 | 4485,4 | 4427,4 | 4411,8 | 4093,7 |
| козы | 405,2 | 338,1 | 291,9 | 252,1 | 202,3 | 161,0 | 132,0 | 109,0 | 88,2 | 80,7 | 85,9 | 182,4 | 133,7 | 199,1 | 187,3 |
| Лошади | 2240,5 | 2085,5 | 1884,2 | 1698,9 | 1524,0 | 1327,2 | 1113,9 | 909,7 | 805,9 | 741,7 | 691,6 | 647,5 | 594,7 | 536,1 | 463,7 |
| Птица | 450960 | 378355 | 378393 | 318655 | 259865 | 218694 | 214580 | 215080 | 208029 | 205151 | 216621 | 217232 | 217331 | 222349 | 241335 |
| Северные олени | 1748,1 | 1579,0 | 1313,2 | 1163,7 | 1039,9 | 948,3 | 854,9 | 753,6 | 665,5 | 633,8 | 641,5 | 632,9 | 699,8 | 754,0 | 769,8 |
| Кролики | 607,8 | 475,3 | 378,5 | 212,1 | 117,2 | 80,7 | 68,8 | 65,0 | 80,9 | 92,7 | 129,0 | 144,6 | 130,5 | 107,2 | 167,2 |
| Пчелосемьи, тыс. штук | 1577,6 | 1387,1 | 1193,6 | 1033,5 | 892,2 | 751,9 | 663,3 | 558,6 | 505,3 | 477,5 | 444,3 | 403,7 | 311,0 | 284,7 | 248,6 |

| Показатель | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Крупный рогатый скот | 10616,4 | 10296,4 | 9863,4 | 9555,2 | 9256,5 | 9165,1 | 9060,2 | 8800,5 | 8522,7 | 8447,8 | 8355,9 | 8252,2 | 8139,3 | 8107,5 | 8123,8 |
| коровы | 4077,1 | 3974,5 | 3862,8 | 3767,6 | 3712,7 | 3712,1 | 3640,1 | 3532,5 | 3439,3 | 3387,4 | 3359,5 | 3315,7 | 3283,0 | 3274,1 | 3270,8 |
| Свиньи | 8430,7 | 8711,3 | 9247,4 | 10598,4 | 10816,1 | 11431,1 | 13680,5 | 14705,9 | 15590,2 | 17601,8 | 18390,6 | 19843,1 | 20827,9 | 22418,5 | 23311,3 |
| Овцы и козы | 4167,8 | 4116,1 | 4188,7 | 4678,2 | 4426,7 | 4468,1 | 4583,6 | 4401,1 | 4368,8 | 4346,9 | 4223,3 | 4050,8 | 3704,5 | 3552,2 | 3237,7 |
| овцы | 4021,4 | 3944,8 | 4007,9 | 4467,8 | 4242,8 | 4268,6 | 4373,1 | 4192,9 | 4162,3 | 4133,2 | 4024,5 | 3876,3 | 3562,2 | 3413,8 | 3107,3 |
| козы | 146,4 | 171,2 | 180,8 | 210,4 | 183,9 | 199,5 | 210,5 | 208,2 | 206,6 | 213,7 | 198,8 | 174,5 | 142,3 | 138,5 | 130,4 |
| Лошади | 424,9 | 411,2 | 417,4 | 412,0 | 396,1 | 380,1 | 358,8 | 343,6 | 325,6 | 311,1 | 303,2 | 288,3 | 271,9 | 262,4 | 251,4 |
| Птица | 256455 | 274782 | 298718 | 332540 | 348045 | 371141 | 395921 | 395355 | 425374 | 445048 | 451539 | 460106 | 449289 | 453959 | 432474 |
| Северные олени | 815,1 | 936,4 | 1003,3 | 1048,7 | 1059,9 | 1069,1 | 1086,2 | 1130,8 | 1025,7 | 1029,0 | 1033,8 | 1013,3 | 913,7 | 904,1 | 881,7 |
| Кролики | 193,0 | 191,3 | 198,1 | 212,5 | 201,1 | 219,6 | 242,1 | 275,6 | 405,8 | 422,5 | 460,8 | 526,0 | 481,1 | 487,9 | 558,5 |
| Пчелосемьи, тыс. штук | 221,3 | 197,8 | 167,0 | 151,7 | 137,2 | 137,3 | 122,2 | 119,0 | 113,5 | 104,5 | 93,2 | 81,4 | 69,7 | 63,3 | 56,0 |

Источник: данные Росстат [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/

средств материнских компаний агрохолдингов из других отраслей народного хозяйства (добывающих в первую очередь). Эти же компании смогли обеспечить и интенсификацию сельского хозяйства за счет привлечения новых технологий, эффективной сельскохозяйственной техники и контроля, за соблюдением агротехнологий[178].

## 1.3 Ценовое управление в агропромышленном комплексе в условиях целесообразности и реализуемости системного подхода к балансу экономических отношений

По своему назначению ценовое управление в агрохолдинге нацелено на достижение целевых показателей и создание непрерывной производственной и сбытовой деятельностей, посредством[179],[180],[181]:

- обеспечения воспроизводственного процесса, которое заключается в разработке системы нормативно-правового регулирования по обеспечению взаимовыгодного ценового управления, как в производственно-сбытовой деятельности, так и в налоговых отношениях и инвестиционных решениях;
- разработки организационно - экономического механизма ценового управления, который предполагает рационализацию воспроизводственного процесса и оптимизацию конечных показателей экономической эффективности сельскохозяйственного производства;
- формирования распределительного механизма ценового управления, который ориентирован на рационализацию землепользования и прочих ресурсов, что позволяет создавать также благоприятные условия для движения трудовых ресурсов, поддерживать кадровый резерв.

---

[178]Современные агротехнологии: экономико-правовые и регуляторные аспекты: монография/ под ред. Д.Ю.Каталевского и А.Ю.Иванова.- М.: ИД ВШЭ, 2018.- 448 с.

[179]Васильев К. А. Агропромышленная интеграция как базовое условие повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 11. С. 132-137

[180]Исламиев Р. Р. Состояние и тенденции развития агропромышленного комплекса, кооперации и интеграции в регионе.// Аграрный вестник Урала. 2012.№ 8 (100). С. 82-84

[181]Шинакова Н. Ю. Опыт развития агропромышленной интеграции в зарубежных странах // Вестник АПК Верхневолжья. 2009. №5. С. 37-41

Сам термин «агрохолдинг», отражает систему взаимодействий внутрихолдинговых структурных подразделений по производству и сбыту продукции. Можно также справедливо утверждать, что производственной основой устойчивого развития отраслей агрохолдинга является агропромышленная интеграция в вопросах ценового управления, обеспечивающая формирование структурированного механизма хозяйственной взаимозависимости и рационального распределения труда и капитала.

Необходимо отметить, что каждое структурное подразделение агрохолдинга является объектом управления в процессе взаимодействия в аспекте ценового управления и/или субъектом управления.

В процессе взаимодействия в аспекте ценового управления структурных подразделений целесообразно перейти от индивидуального проектирования учетно-аналитического обеспечения управляющих систем к их групповому проектированию, рассматривая в комплексе межуровневое и внутриуровневое управление.

Методологически полноценное проектирование учетно-аналитического обеспечения управляющих систем по ценовому управлению представляется включающим следующие проблемные компоненты (рисунок 1.5).

Методология проектирования системы учетно-аналитического обеспечения ценового управления в процессе взаимодействия предприятий агрохолдинга в ценовом аспекте базируется на следующем:

- формирование принципов внутриорганизационного и межорганизационного управления взаимодействием в ценовом аспекте структурных подразделений агрохолдинга;
- определение иерархии организационных функциональных сфер и их управленческой компетенции в разрезах управленческих прав и обязательственных ограничений агрохолдинга;
- выбор методического, процедурного проектирования и системы отчетности в агрохолдинге и в его структурных подразделениях.

В каждом конкретном случае реализуется либо проектирование, либо перепроектирование учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Все вышесказанное определяет следующие выводы о том, что необходимо:

- на предприятиях агрохолдинга осуществить реконструкцию и декомпозицию существующих учетно-аналитических систем ценового управления при внутрихолдинговом взаимодействии, на основе передовых методологических и технических систем;
- выполнить проектирование учетно-аналитического обеспечения ценового управления при внутрихолдинговом взаимодействии на основе системного подхода к балансу экономических отношений в агрохолдинге.

В соответствии с вышесказанным необходимо разработать методологию учетно-аналитического обеспечения ценового управления в процессе внутрихолдингового взаимодействия на основе системного подхода к балансу экономических отношений.

На практике и в теоретических исследованиях нет полноценного прототипа, который мог бы быть использован, хотя бы и после доработки, в качестве типового учетно-аналитического обеспечения ценового управления при внутрихолдинговом взаимодействии. Поэтому необходимо сформулировать требования к системе учетно-аналитического обеспечения ценового управления в условиях взаимодействия. То есть вышесказанная система должна базироваться на целевую ориентированность агрохолдинга, с учетом интересов предприятий, входящих в его структуру. Для этого необходимо:

- формирование общей схемы взаимосвязей во взаимодействии в процессе производственно-хозяйственной деятельности агрохолдинга;
- разработка организационно - экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления в условиях взаимодействия предприятий агрохолдинга, включающего регламент, процедуру и отчетность в агрохолдинге;

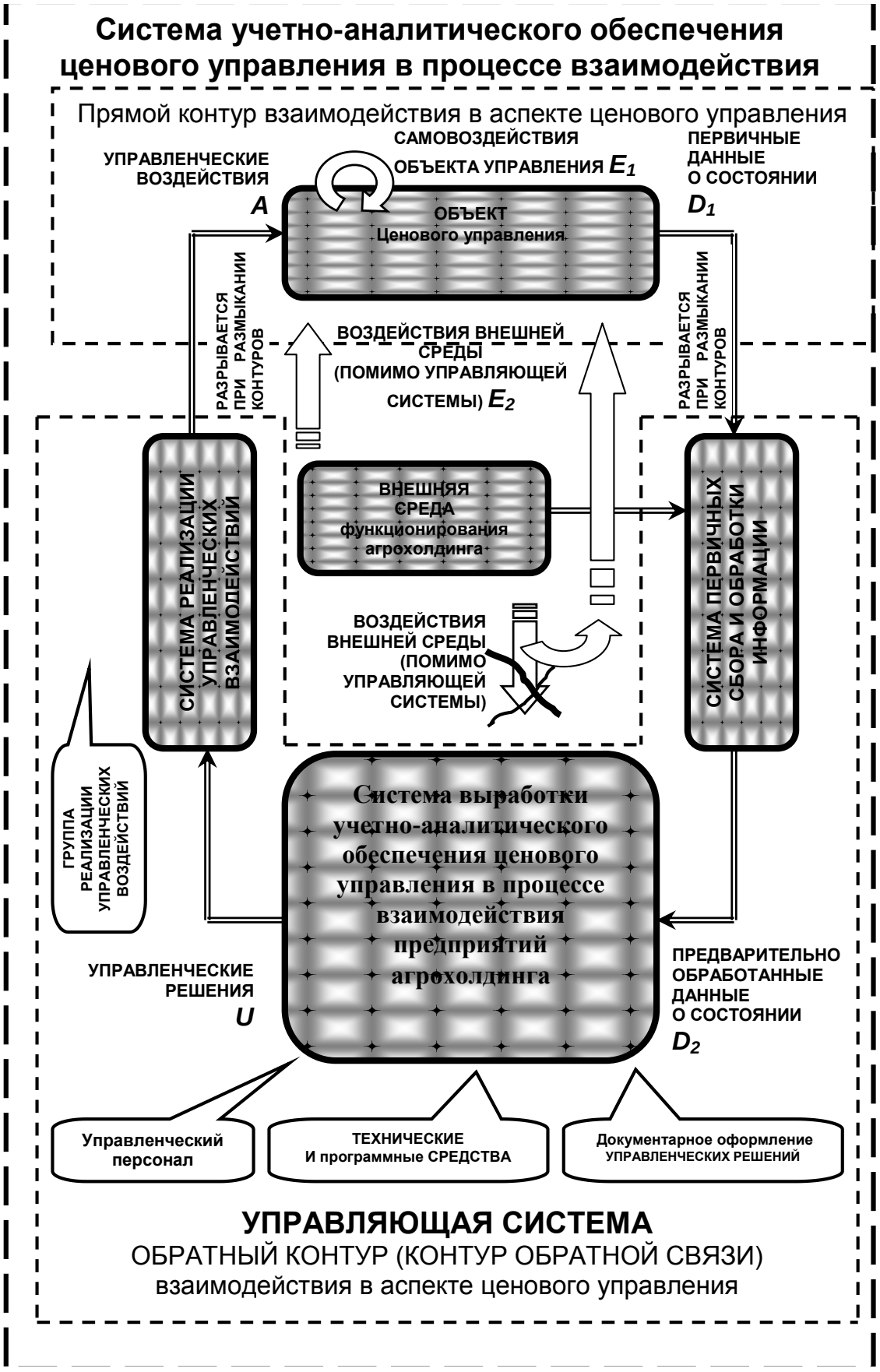



Рисунок 1.5 - Система учетно-аналитического обеспечения ценового управления в процессе взаимодействия предприятий агрохолдинга в ценовом аспекте. *Источник: собственное исследование автора*

- проектирование адаптации организационной структуры агрохолдинга на основе баланса экономических отношений, где в качестве структурно модифицирующего фактора выступает внутреннее или внешнее воздействие на деятельность структурных подразделений. В этом случае необходим, реинжиниринг внутрихолдинговых взаимосвязей в процессе ценового управления в агрохолдинге и соответсвующая система отчетности в агрохолдинге, так как моделируется внутрихолдинговая кооперационная схема для выполнения технологических операций по созданию товарной продукции. На рисунке 1.6. показан пример взаимодействия заказчиков и производителей продукции в АПК. В связи с вышесказанным, рассмотрим, насколько целесообразно и реализуемо, например, ценовое внутрихолдинговое управление в условиях ценового управления в структурных подразделениях агрохолдинга. Сразу же отметим, что относительно событийной целесообразности такого управления в части цены (первый вид ценового управления) альтернатив вообще-то не существует. Это связано с тем, что в соответствии с действующим российским законодательством величина договорной цены на товарную продукцию является существенным условием любого договора хозяйствующих субъектов.

В связи с вышесказанным, рассмотрим, насколько целесообразно и реализуемо, например, ценовое внутрихолдинговое управление в условиях ценового управления в структурных подразделениях агрохолдинга.

В том числе - выделенного выше договора поставки, рассматриваемого как [182] обобщение видов договоров купли-продажи, поставки, контрактации и т.д. Естественно, сюда относятся и тарифы.

[182]Чернер Н.В Ценовые внутрихолдинговые решения.II Международная научная конференция «Развитие современной эклономической науки:Проблемы,тенденции,перспективы» Одинцово 22-24 мая 2019.

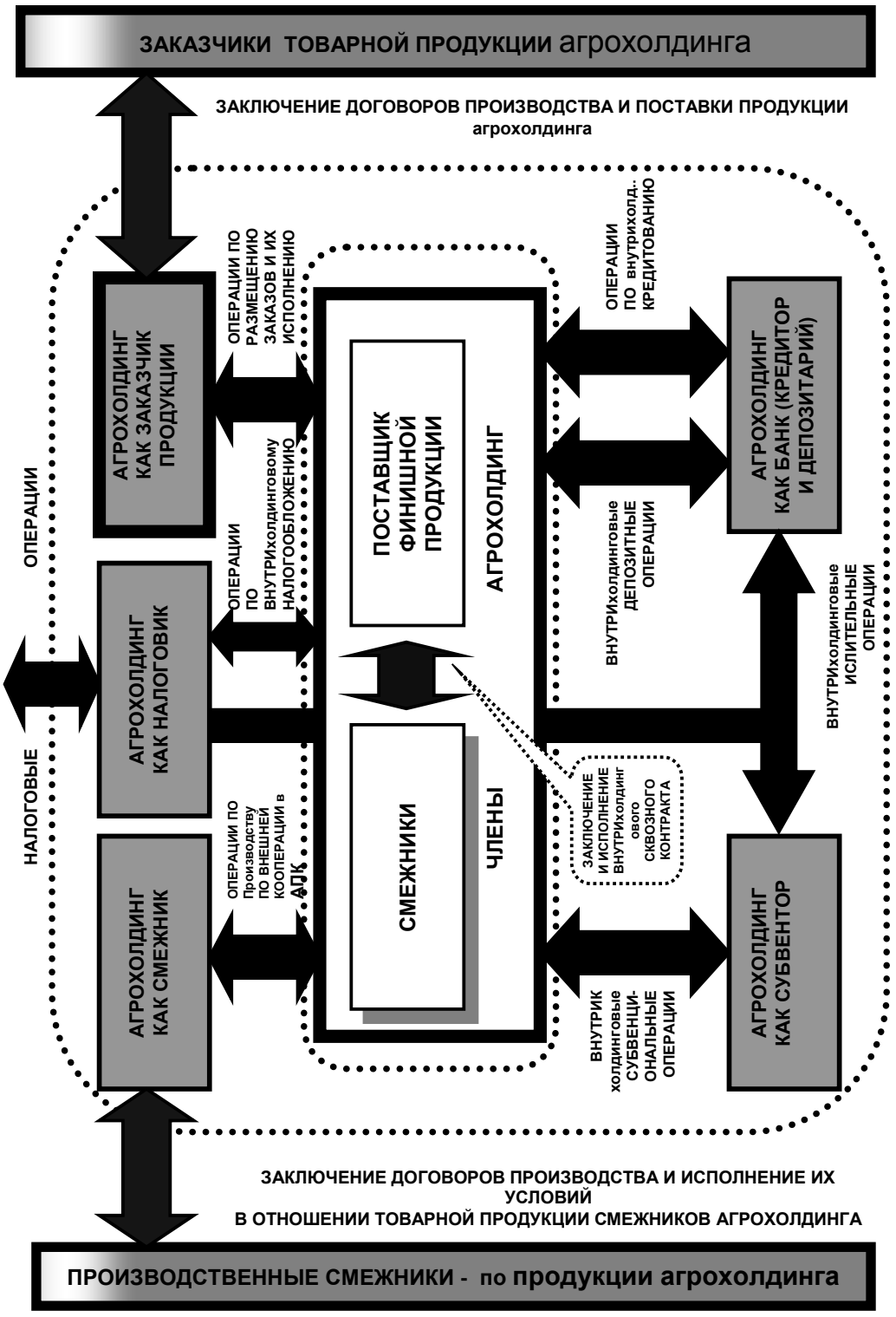



Рисунок 1.6. - Взаимодействия заказчиков и производителей продукции в агрохолдинге

*Источник: собственное исследование автора*

С двумя остальными видами ценового управления, реализуемого холдингующим предприятием в рамках внутрихолдинговой иерархии (рамочная и процедурная регламентация), ситуация несколько сложнее.

«Холдингующее предприятие может воспользоваться следующими довольно очевидными и непротивоправными инструментами дисциплинирования холдингуемых предприятий:

- внести соответствующие регламентации в свои и в их учредительные документы относительно правомочности косвенного ценового дисциплинирования холдингуемых предприятий;
- принять решения как участники на общих собраниях участников холдингуемых предприятий в части косвенного ценового дисциплинирования холдингуемых предприятий;
- принять решения по косвенному, ценовому дисциплинированию холдингуемых предприятий через канал советов директоров холдингуемых предприятий, которые имеют право утверждать их управленческие стратегии»[183].

Разумеется, вариант администрирования по линии «администрация/дирекция холдингующего предприятия – администрации/дирекции холдингуемых предприятий» исключен из рассмотрения как заведомо противоправный согласно ст. 179 Уголовного кодекса Российской Федерации. Однако эти инструменты видятся несколько уязвимыми в части судебных и административных оспариваний, ибо грань вмешательства участников юридических лиц в непосредственную распорядительную деятельность дирекций предприятий является в данном случае несколько расплывчатой.

«Поэтому предлагается использовать механизм ценового взаимодействия, в рамках которого холдингующее и холдингуемые предприятия добровольно заключают договор относительно стимулирования холдингующим предприятия холдингуемых предприятий в части

[183]Чернер Н.В Ценовые внутрихолдинговые решения.II Международная научная конференция «Развитие современной эклономической науки:Проблемы,тенденции,перспективы» Одинцово 22-24 мая 2019.

добровольного следования его управленческим рекомендациям. Возможно, что можно предложить и другие способы введения «мягкого» вертикального ценового администрирования.

Итак, выше было установлено, что ценовое внутрихолдинговое управление во всех трех видах или является непременным, или - возможным. Теперь следует выяснить, а насколько управленчески целесообразно его осуществлять в плане»[184] результативности.

Отвлеченно теоретически финансово-экономические результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятий – участников агрохолдинга, а также их финансово-экономическое состояние могут зависеть (значимо, незначимо, относительно значимо) от уровня цен на товарную продукцию – как поставляемую этому предприятию, так и производимую им, причем эта зависимость или независимость могут носить как обособленный, так и комплексный характер[185], [186], [187], [188], [189].

«Отметим, что все три выделенных вида ценового управления, в конечном счете, сводятся к абсолютным значениям цен. Поэтому достаточным является выявление результативности оптимизации цен на товарную продукцию как таковых»[190].

Следует подчеркнуть, что профильная ценовая чувствительность должна изучаться применительно к каждому предприятию - участнику и агропромышленному холдингу в целом:

---

[184] Там же.

[185] Алклычев А.М. Ценообразование в период перехода к рыночной экономике. М.: Институт экономики РАН, 1993. 22с.

[186] Ефимов В.В., Барт, Т.В. Расчет цены и конкурентоспособности продукции// Методы менеджмента качества. 2000. № 8. с.15-18.

[187] Клинов В.Г. Мировые товарные рынки и цены: учебник / В.Г. Клинов, Л.С. Ревенко, Т.И. Ружинская ; под ред. Л.С. Ревенко. – М.: МГИМО-Университет, 2012. – С.98; Клинов В. Г. Мировой рынок высокотехнологичной продукции. Тенденции развития и особенности формирования конъюнктуры цен / В.Г. Клинов. – М.: Экономика. - 2006. – С. 52

[188] Кулакова Т.В. Теоретические основы сравнительного анализа эффективности формирования международной межфирменной кооперации:автореферат дис.канд.экон. наук 08.00.01/Кулакова Татьяна Владимировна – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2000 – 24с.

[189] Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. М.: Издательство БЕК, 1997.368с.

[190] Чернер Н.В Ценовые внутрихолдинговые решения.II Международная научная конференция «Развитие современной эклономической науки:Проблемы,тенденции,перспективы» Одинцово 22-24 мая 2019.

- обособленно по отношению к ценовым условиям поставки профильной товарной продукции со стороны смежников;
- обособленно по отношению к ценовым условиям поставки товарной продукции для заказчиков;
- комплексно по отношению к ценовым условиям поставки товарной продукции для смежников и заказчиков.

Обязательность такого тройственного анализа обусловлена тем, что наличие одной или нескольких из перечисленных чувствительностей не означает наличия или отсутствия других. В самом деле, представляется возможным поставить и решить задачу нахождения траектории нечувствительности финансово-экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в совмещенном пространстве цен смежников (цены снабжения) и заказчиков (цена реализации). Аналогичное утверждение справедливо и в отношении обратного – отсутствие какой-либо чувствительности не означает обязательного отсутствия или наличия других.

Сразу же оговоримся, что в том случае, если имеет место отсутствие прописанной процедуры взаимодействия структурных подразделений агрохолдинга или незначимость чувствительности, то ценовое внутрихолдинговое управление априорно и заведомо нерезультативно, т.к. расходование ресурсов на управление в условиях нечувствительности объекта управления к управленческим воздействиям не только не может привести к достижению намеченных целей управления, но и неизбежно ухудшит финансово-экономическое состояние предприятия вследствие появления дополнительной составляющей непроизводительных издержек[191],[192],[193],[194].

[191]Чернер Н.В. Формирование ценовой политики в корпорациях.// Научный альманах МАИ, 2005. С. 25-26.
[192]Hayes David K. Revenue management for the hospitality industry / David K. Hayes, Allisha A. Miller. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011
[193]Cherner N.V. Price management system in the field of forming the value of commercial products / N.V. Cherner // E3S Web of Conferences. 2021. No. 244. Article 10013.
[194]Cherner N.V. Development of the grain market export potential / K.E.Tyupakov, D.S. Reznichenko, E.N.Klochko, M.V. Vertiy, N.V. Cherner, International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. 8(3), P. 7146-7152

Отсутствие же значимой зависимости рассматриваемого характера от цен на поставляемую рассматриваемым предприятием товарную профильную продукцию может, например, иметь место при очень высоких значениях дебиторской и кредиторской задолженностей.

Сделаем допущение, не являющееся суживающим общность выкладок и построений, относительно правомерности следующих дедуктивных резюме:

- наличие чувствительности хотя бы для одного из предприятий-участников агрохолдинга означает наличие чувствительности для всего агрохолдинга к ценовому управлению;
- полное отсутствие чувствительности для всех предприятий означает нечувствительность всего агрохолдинга к ценовому управлению.

Исходя из этого:

- для экспериментального доказательства наличия чувствительности агрохолдинга к ценовому управлению достаточно выявить наличие чувствительности хотя бы для одного из предприятий-участников агрохолдинга;
- для экспериментального доказательства отсутствия чувствительности агрохолдинга к ценовому управлению необходимо выявить отсутствие чувствительности для всех предприятий-участников агрохолдинга.

Характеристики чувствительности, в свою очередь, параметрируются условиями осуществления производственно-хозяйственной деятельности и начальным финансово-экономическим состоянием предприятий - участников агрохолдинга. Поэтому чувствительность подлежит оцениванию в окрестностях некоторой точки в параметрирующем пространстве.

Соответственно необходимо оценить фактическую чувствительность финансово-экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности в естественных условиях, что может быть сделано лишь для ретроспективного интервала, достаточно репрезентативно примыкающего правой границей к моменту проведения оценок чувствительности цен.

В современной науке известно несколько довольно сходных теоретико-прикладных подходов к оценке искомой чувствительности.

В рамках первого из таких подходов оценивание чувствительности производится по группе однородных предприятий (предприятий, имеющих сходное начальное состояние, функционирующих и развивающихся в близких условиях), что позволяет на основе идентификации разброса значений их финансово-экономических результатов выявить искомые характеристики чувствительности, которые в данном случае будут иметь природу, близкую к статистической.

Но, необходимо заметить, что имеется достаточная уникальность предприятий агрохолдинга, определяемая специфичностью сельскохозяйственного производства и уникальностью каждого хозяйства (здесь конфигурация организации производственного процесса имеет больший разброс, чем в промышленности, что объясняется, как уникальностью самого сельскохозяйственного производства, так и размерами, формой, удаленностью, качеством земельных участков, погодными и природно-климатическими условиями и т.д.). Поэтому такой подход оказывается неприемлемым. Второй известный подход к аналитическому оцениванию ценовых чувствительностей предусматривает восстановление разброса оценок для одного предприятия по данным за различные финансовые периоды.

В качестве такого предприятия может быть выбрано данное или какое-либо еще. При этом предъявляется естественное требование относительно сходства начальных состояний и внешних условий функционирования для одинаковых календарных периодов (что особенно важно для сельского хозяйства). В этом случае тоже возникает сходство со статистическими оценками, но уже для эргодических процессов. Однако и этот подход приходится отвергнуть для рассмотренной ситуации. В самом деле, во-первых, эргодичность ценовых процессов строгому доказательству не

поддается, и, во-вторых, очевидно действие большого числа мощных деэргодизирующих факторов.

Поэтому целесообразно и допустимо применить третий концептуальный подход, подразумевающий вариантное ретроспективное прогнозирование финансово-экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия (см., в том числе[195],[196],[197] ).

Этот подход, в свою очередь, может быть реализован тремя различными способами, а именно:

- посредством эмулирования параметрированных характеристиками проводок бухгалтерских балансов, что более чем технически затруднительно даже при наличии развитой программной поддержки бухгалтерского учета и аудита;
- экспертным путем, что порождает точностную неопределенность и низкую доказательную силу, а также неприемлемо высокий уровень оценочных погрешностей;
- на основе ретроспективных вариантных прогнозов финансово-экономических результатов на экономико-математической модели предприятия.

Именно последний способ реализации третьего ранее выбранного подхода и применен в рамках проведенного диссертационного исследования.

Смысл этого авторского метода (см. рисунок 1.7) оценивания ценовых чувствительностей заключается в планировании, проведении и обработке результатов группы ретропрогнозных вычислений на программной реализации экономико-математической модели финансово-экономического состояния предприятия с последующим расчетом соответствующих характеристик чувствительности. Используем этот метод для оценивания чувствительностей для двух предприятий-участников некоторого

[195]Демченко О.Ф. Методология математического моделирования организационных структур авиационно-промышленного комплекса Российской федерации/монограия. М.: Кнорус, 2011. 466 с.
[196]Cherner N.V. Price management system in the field of forming the value of commercial products / N.V. Cherner // E3S Web of Conferences. 2021. No. 244. Article 10013.
[197]Чернер Н.В. Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства/Монография-М.: Гном и Д, 2004- 160с.

гипотетического холдинга: предприятия Предприятие 1 и предприятия Предприятие 2. Зададимся следующими исходными данными – см. таблицы 1.6 и 1.7. Естественно, полный объем исходных данных – гораздо больше, но их приведение, как представляется автору, не привело бы к лучшему пониманию вопроса

Таблица 1.6 - Исходные данные для оценивания ценовой чувствительности для Предприятия 1

| Показатель | Фактически в расчетный год |
|---|---|
| Объем реализации профильной товарной продукции за год, *т* | 904236 |
| Объем реализации непрофильной товарной продукции за год, *т* | 21186 |
| Объем реализации профильной товарной продукции в стоимостном выражении за год, *$ млн.* | 711,260 |
| Объем реализации непрофильной товарной продукции в стоимостном выражении за год, *$ млн.* | 22,007 |
| Себестоимость профильной товарной продукции за год, *$ млн.* | 636,692 |
| Себестоимость непрофильной товарной продукции за год, *$ млн.* | 20,864 |
| Программа погашения возникшей дебиторской задолженности за год, *$ млн.* | 82,003 |
| Программа погашения возникшей кредиторской задолженности за год, *$ млн.* | 41,425 |
| Программа исполнения обязательств по ранее полученным кредитам (усредненная величина) за год, *$ млн.* | 218,477 |
| Объемы инновационно-инвестиционной программы за год, *$ млн.* | 17,152 |
| Объем собственных оборотных активов предприятия на начало периода, *$ млн.* | 150,698 |

*Источник: собственное исследование автора*

Эти данные формально имеют характер гипотетических, однако они передают специфику одной из репрезентативных ретроспективных управленческих ситуаций в агрохолдинге.

Для каждого из этих двух предприятий сформируем планы вычислений, задавшись унифицированными относительными вариациями ценовых условий – см. такой план в таблице 1.8. Размеры этих относительных вариаций примем составляющими 10%, а сами вариации сделаем сегментными. При проведении более детальных исследований ценовой чувствительности вариаций может быть реализовано больше, а разнесения между ними выбраны, исходя из условий решения задачи оценивания. Однако для выбранных предприятий поставки смежниками профильной товарной продукции осуществлялись по толлинговой схеме и поэтому варьирование

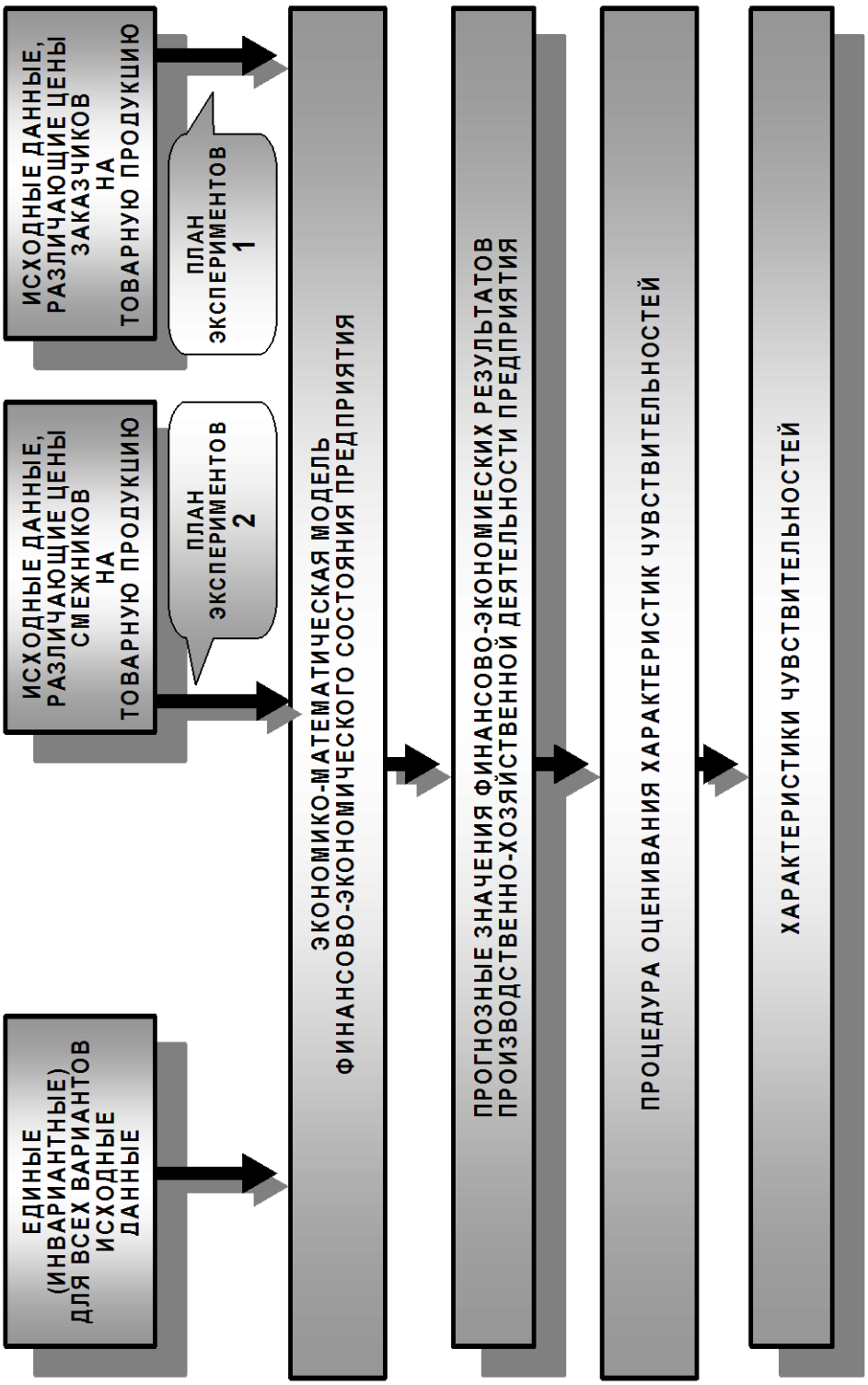



Рисунок 1.7 - Концептуальная схема оценивания ценовой чувствительности

*Источник: собственное исследование автора*

Таблица 1.7 - Исходные данные для оценивания ценовой чувствительности для Предприятия 2

| Показатель | Фактически в расчетный год |
|---|---|
| Объем реализации профильной товарной продукции за год, *т* | 1046 |
| Объем реализации непрофильной товарной продукции за год, *т* | 731 |
| Объем реализации профильной товарной продукции в стоимостном выражении за год, *$ млн.* | 4,647 |
| Объем реализации непрофильной товарной продукции в стоимостном выражении за год, *$ млн.* | 3,650 |
| Себестоимость профильной товарной продукции за год, *$ млн.* | 3,544 |
| Себестоимость непрофильной товарной продукции за год, *$ млн.* | 2,255 |
| Программа погашения возникшей дебиторской задолженности за год, *$ млн.* | 1,718 |
| Программа погашения возникшей кредиторской задолженности за год, *$ млн.* | 10,929 |
| Программа исполнения обязательств по ранее полученным кредитам (усредненная величина) за год, *$ млн.* | 4,630 |
| Объемы инновационно-инвестиционной программы за год, *$ млн.* | 1,383 |
| Объем собственных оборотных активов предприятия на начало периода, *$ млн.* | 2,537 |

*Источник: собственное исследование автора*

ценой поставки смежников, которая является заведомо нулевой, физически невозможно, в связи с чем фактическое осуществление итераций $Э^{см\text{-}зак}_{11}$, $Э^{см\text{-}зак}_{12}$, $Э^{см\text{-}зак}_{13}$, $Э^{см\text{-}зак}_{31}$, $Э^{см\text{-}зак}_{32}$ и $Э^{см\text{-}зак}_{33}$ произведено быть не может. Тем самым предложенный метод оценивания ценовых чувствительностей оказался распространимым на более общий и принципиально возможный случай, нежели чем возникший на практике.

Таблица 1.8 - Унифицированный план вычислений по оценке чувствительности к ценам поставки смежников и ценам поставки заказчиков

| Цена поставки товарной продукции смежников | Цена поставки товарной продукции заказчикам | | |
|---|---|---|---|
| | Фактическая – 10% | Фактическая | Фактическая + 10% |
| Фактическая – 10% | $Э^{см\text{-}зак}_{11}$ | $Э^{см\text{-}зак}_{12}$ | $Э^{см\text{-}зак}_{13}$ |
| Фактическая | $Э^{см\text{-}зак}_{21}$ | $Э^{см\text{-}зак}_{22}$ | $Э^{см\text{-}зак}_{23}$ |
| Фактическая + 10% | $Э^{см\text{-}зак}_{31}$ | $Э^{см\text{-}зак}_{32}$ | $Э^{см\text{-}зак}_{33}$ |

*Источник: собственное исследование автора*

Таблица 1.9. Полученные результаты вычислений по оценке чувствительности к ценам поставки смежников и ценам поставки заказчиков

| Предприятие | Показатель | Цены | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Цена поставки профильной товарной продукции смежников | Цена поставки товарной продукции заказчикам | | |
| | | | Фактическая – 10% | Фактическая | Фактическая +10% |
| *Предприятие 1* | Чистая прибыль | Фактическая – 10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| | | Фактическая | -24,04 | 36,64 | 87,43 |
| | | Фактическая +10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| | Баланс наличности | Фактическая – 10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| | | Фактическая | -68,39 | -7,71 | 43,08 |
| | | Фактическая +10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| *Предприятие 2* | Чистая прибыль | Фактическая – 10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| | | Фактическая | -0,24 | 0,17 | 0,60 |
| | | Фактическая +10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| | Баланс наличности | Фактическая – 10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |
| | | Фактическая | -12,92 | -12,51 | -12,09 |
| | | Фактическая +10% | Лишены смыслового наполнения в силу толлингового характера поставки смежниками | | |

*Источник: собственное исследование автора*

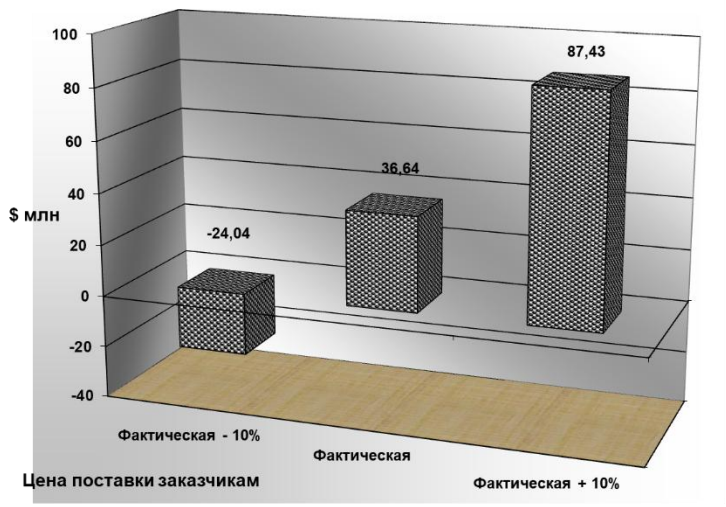



Рисунок 1.8 - Зависимость величины чистой прибыли *Предприятие 1* от цен на товарную продукцию
(*источник: собственное исследование автора)*

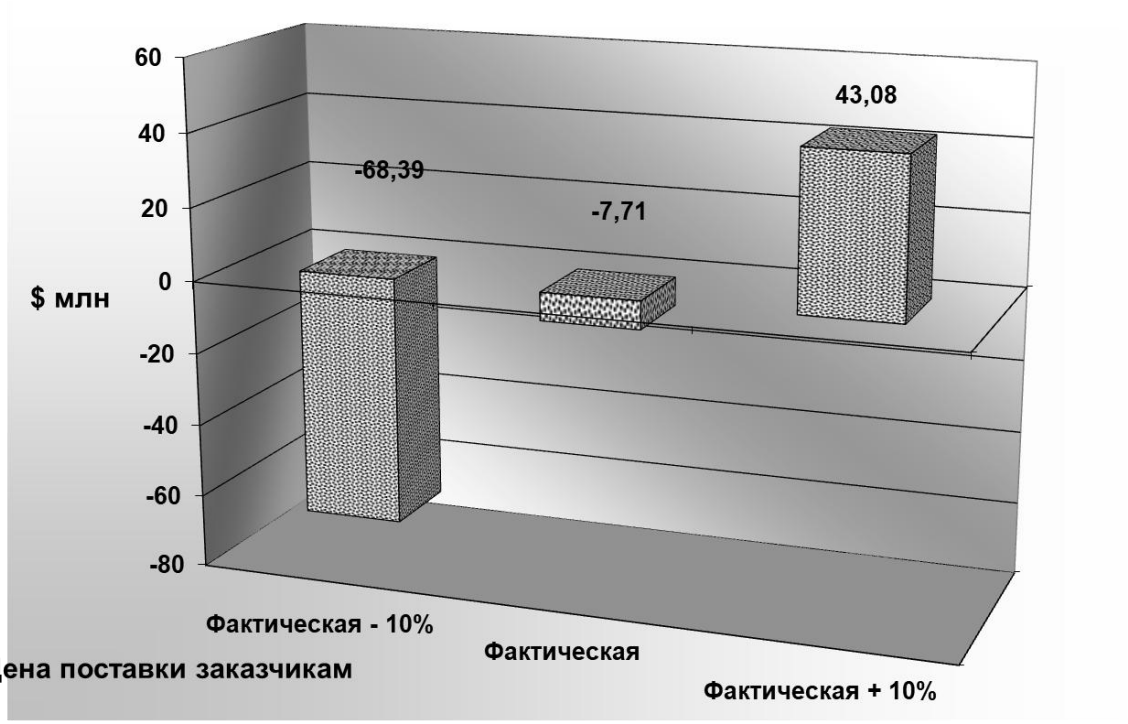



Рисунок 1.9 - Зависимость величины баланса наличности *Предприятие 1* от цен на товарную продукцию
**(***источник: собственное исследование автора)*

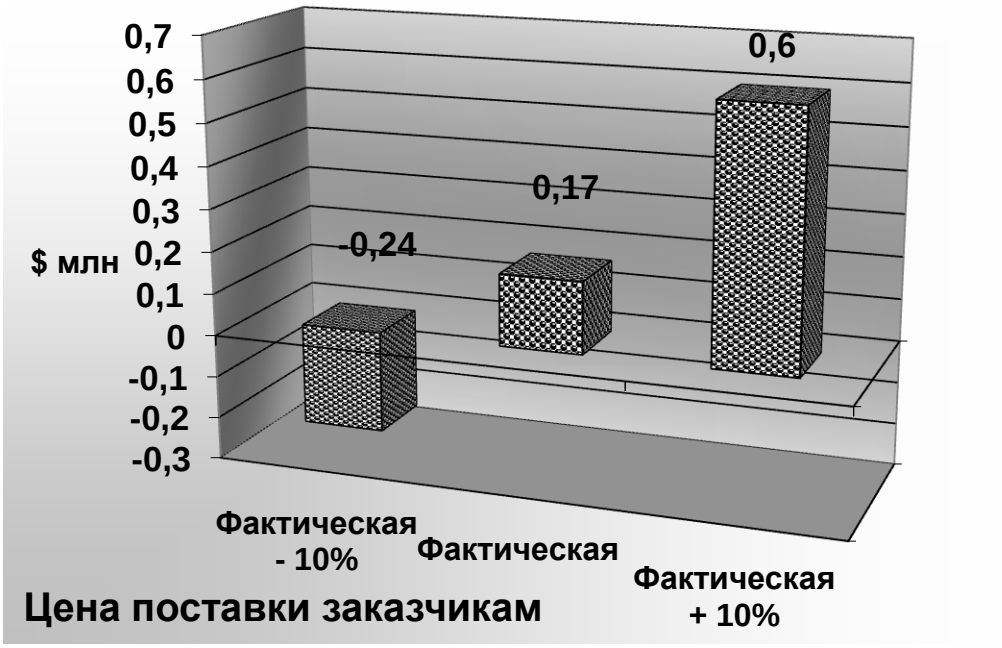



Рисунок 1.10 - Зависимость величины чистой прибыли *Предприятие 2* от цен на товарную продукцию
(*источник: собственное исследование автора)*

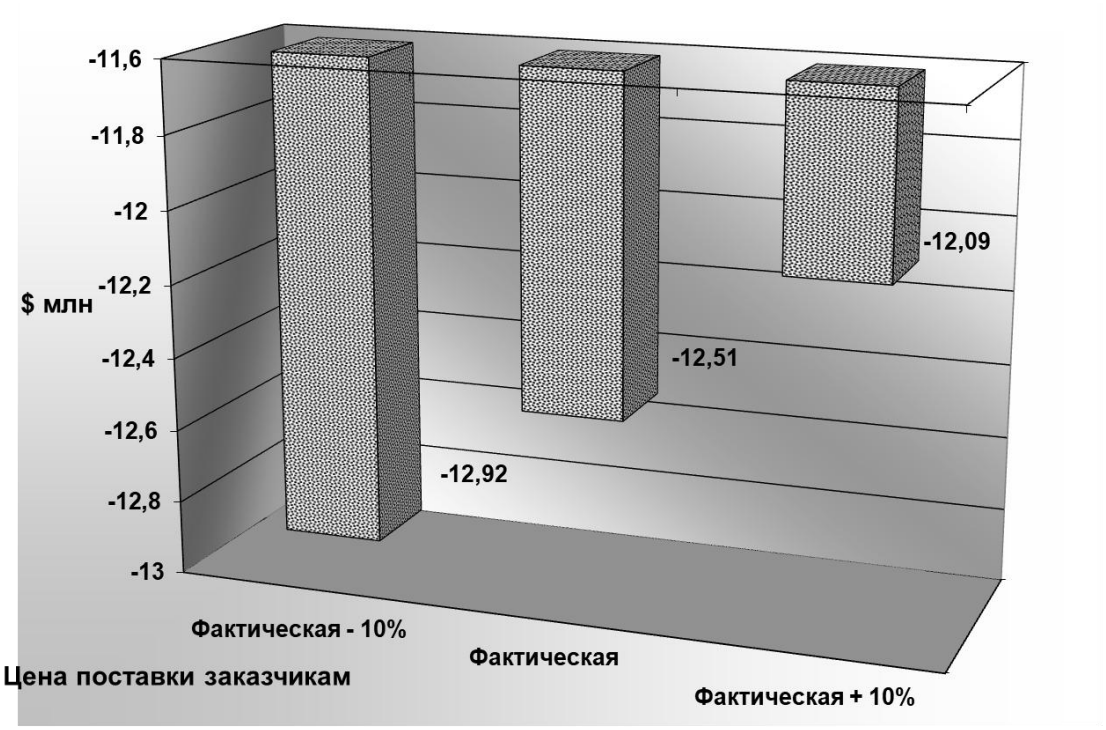



Рисунок 1.11 - Зависимость величины баланса наличности *Предприятие 2* от цен на товарную продукцию
(*источник: собственное исследование автора)*

Результаты проведенных в соответствии со сформированным планом вычислений сведены в таблице 1.9 и представлены на рисунках 1.8 – 1.11 (источник: собственное исследование автора).

Таблица 1.10 - Оценки относительных ценовых чувствительностей

| Предприятие | Показатель | Варианты цены поставки | | Среднее |
|---|---|---|---|---|
| | | Фактическая -10% | Фактическая + 10% | |
| | | Чувствительность, %/% | | |
| *Предприятие 1* | Чистая прибыль | 16,56 | 13,86 | 15,21 |
| | Баланс наличности | 78,72 | 65,89 | 72,30 |
| *Предприятие 2* | Чистая прибыль | 23,64 | 24,55 | 24,09 |
| | Баланс наличности | 0,33 | 0,34 | 0,33 |

*Источник: собственное исследование автора*

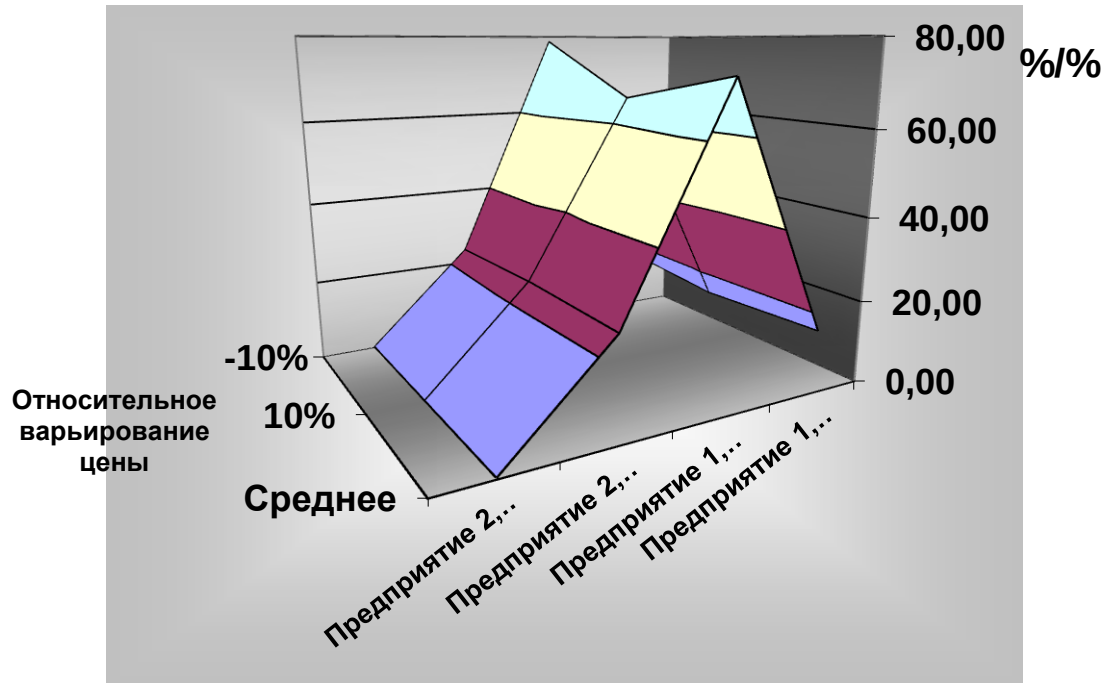



Рисунок. 1.12 - Абсолютные оценки ценовых чувствительностей финансово-экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности Предприятие 1 и Предприятие 2
*Источник: собственное исследование автора*

Рассчитаем теперь конечные характеристики ценовой чувствительности. Для этого представим полученные ретропрогнозные оценки финансово-экономических результатов выбранных предприятий в относительных процентных приращениях (см. таблицу 1.10) и соотнесем их с относительными ценовыми приращениями.

Графически эти результаты также представлены на рисунке 1.12.

Из полученных результатов, оценок и интерпретаций вытекают следующие выводы:

- финансово-экономические результаты предприятий – участников агрохолдинга чувствительны к ценовым вариациям вообще, а в некоторых случаях очень чувствительны (гиперчувствительны) – так, для рассмотренных предприятий на 1% ценового варьирования для товарной продукции, поставляемой заказчикам, приходится от 0,33% до, более чем 78% приращений величин финансово-экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности этих предприятий;

- ценовая чувствительность является существенно разнящейся для различных категорий финансово-экономических результатов и предприятий, а также неидентична для различных направлений варьирования;

- высокая ценовая чувствительность рассматриваемых финансово-экономических результатов может порождать эффекты сильной финансово-экономической неустойчивости предприятий, причем групповой, вследствие их, кооперированности и в некотором смысле монополизированности;

- существующий уровень цен на профильную товарную продукцию близок к точке обеспечения бесприбыльности предприятий, однако во всех рассмотренных случаях предприятия несколько смещены в зону инициирования их финансовой несостоятельности и непременной потребности во внешних заимствованиях.

## 1.4 Теоретические аспекты учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

Одной из важнейших сфер управления, на микро-, мезо - и макроуровнях, в связанных экономических акторах, является сфера формирования ценового управления в процессе производства и сбыта сельскохозяйственной продукции в агрохолдинге. Основные посылы к ценовому управлению производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия, а также их реализации потребителям заключаются в стремлении к контролю над рынком сельхозпродукции и «обеспечении капиталом воспроизводства продукции»[198].

По своей содержательной основе процессы взаимодействия в ценовом аспекте в агрохолдингах нацелены на систему интересов в организации производства и сбыта продукции, а именно:

- нормативно-правовое регулирование взаимовыгодного ценового управления;

[198]Советов П.М. Агропромышленная интеграция: концепции, механизмы, эффективность. Апатиты: Изд-во Кольского научного центра РАН, 2007. 117 с.

- формирование организационно - экономического механизма ценового управления, основанного на оптимизации производственного процесса и конечных показателей экономической эффективности сельскохозяйственного производства;

- создание условий для формирования социальной ответственности, которая направлена на демократизацию структуры управления ценовым взаимодействием в агрохолдинге.

Важно отметить, что процесс формирования взаимодействий в ценовом аспекте внутри интегрированных формирований находится под пристальным контролем акционеров, налоговых и антимонопольных органов, в связи с чем, здесь требуется неукоснительное соблюдение законодательства, а также особая осторожность, взвешенность, прогнозируемость последствий принимаемых управленческих решений. На рисунке 1.13. представлена структура внутрихолдинговых взаимодействий в ценовом аспекте в агрохолдинге.

Предприятия – участники холдинга взаимодействуют в процессе ценового управления, в том числе друг с другом сообразно достаточно, типовым межсубъектным связям, типология которых представлена на рисунке 1.13**.**

Выявление этой типологии позволяет достаточно корректно декомпозировать ценовое управление агрохолдинга на подсистемы.

Как видно из этого рисунка 1.13, среди всего многообразия внутрихолдинговых связей можно выделить ценовые связи как компоненту договорных связей (согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации цены товарной продукции являются непременной компонентой условий договора поставки товарной продукции) – это выделение показано жирной красной прямой стрелкой.

Естественно, наряду с внутрихолдинговыми ценовыми связями компексируются внехолдинговые ценовые связи, равно как и остальные выделенные связи.

Однако выделение ценовых связей неизбежно и непосредственно затрагивает и некоторые другие взаимодействия (понятно, что дальнейшее углубление в дерево связей выведет на полное и рекуррентное множество связей). Эти связи показаны нежирными красными стрелками. Соответствующее влияние их обсуждается отдельно. Представленные связи на рисунке 1.13. позволили в данном диссертационном исследовании в качестве примера ценового управления выбрать область ценового управления, которая отражает полный аспект взаимосвязей в процессе ценового управления в агрохолдинге, как результирующий показатель в процессе производства и реализации продукции.

Действительно, «в зависимости от размера выручки (для поставщиков) или размера издержек (для заказчиков) финансово-экономические результаты любого хозяйствующего субъекта, будь то индивидуальные предприниматели или юридические лица, по меньшей мере, финансовое состояние и экономические результаты будут очень существенно различаться.

Данное утверждение распространяется на любые известные методы ценообразования, которых принято насчитывать в современной экономической практике, не менее пятидесяти. Однако достаточно часто наряду с обычными «ценовыми» схемами возмещения применяются другие – из числа наиболее широко распространенных следует упомянуть, прежде всего, тарифную, и отчислительную, причем отчислительная схема имеет достаточно много версий»[199].

Опять же отраслевая специфика сельского хозяйства накладывает свои существенные ограничения на взаимодействия в агрохолдинге. Так, например, периоды подготовки почв требуется больше удобрений, а в период уборки урожая – больше техники.

[199]Чернер Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе// Вестник ГУУ. 2017. №7-8. С. 136-139.

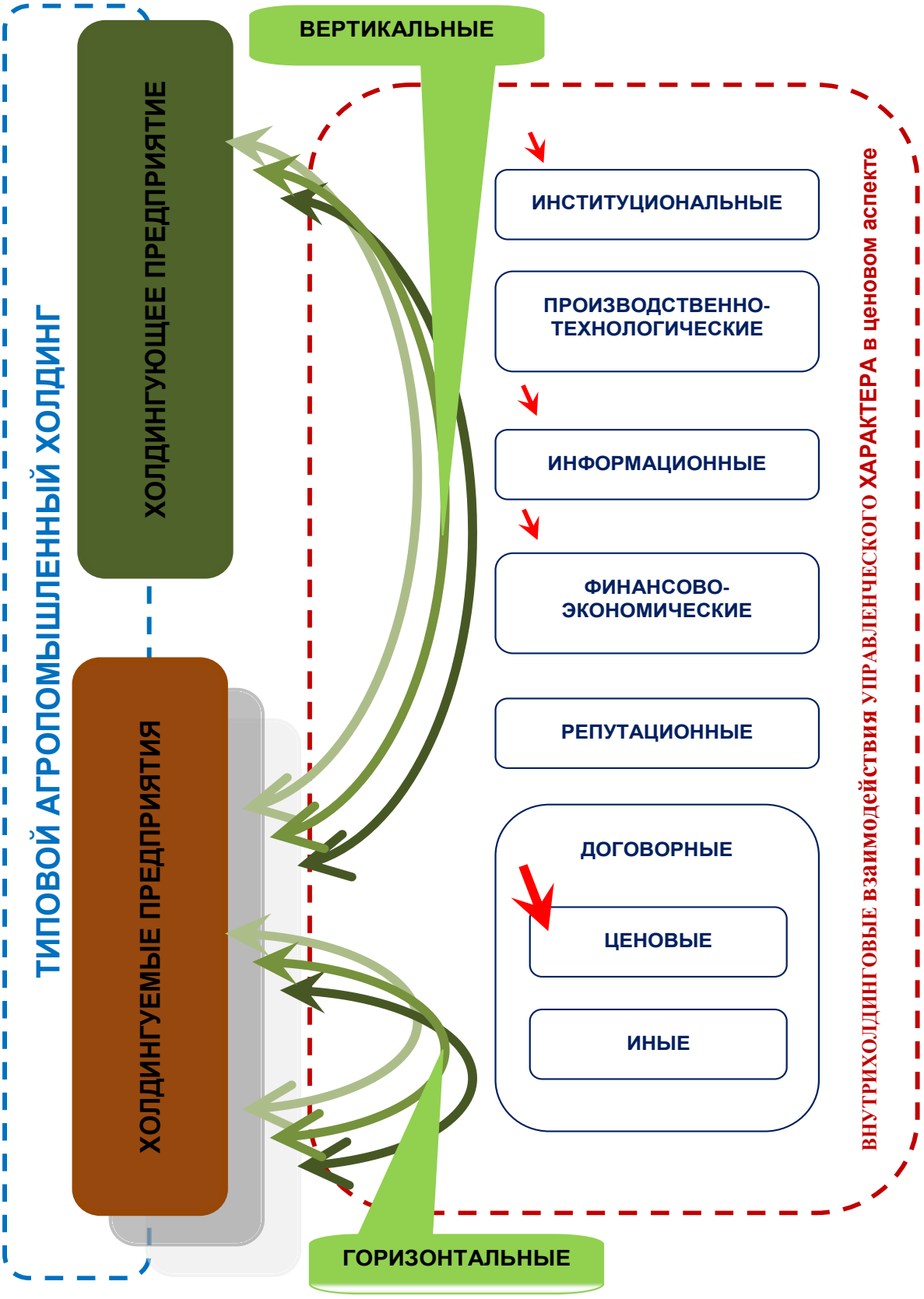



Рисунок 1.13 - Структура внутрихолдинговых взаимодействий в ценовом аспекте в агрохолдинге

*Источник: собственное исследование автора*

Соответственно возникает концептуальная интерпретационная проблема: либо в процессе ценового управления организовывать и осуществлять унифицированное ценовое представление, либо же для каждой схемы создавать уникальный учетно-аналитический и управленческий инструментарии[200],[201],[202],[203]. Поэтому, проблематика корректной интерпретации ценового управления, как локального или универсального для всех схем возмещений в процессе взаимодействий в агрохолдинге – является достаточно актуальной и видится пока еще не решенной ни на практике, ни в теории. Соответственно возникают сезонные колебания спроса на отдельные виды товаров, работ, услуг со стороны сельскохозяйственных предприятий, а в период сбора урожая, закупочные цены ниже, чем весной, когда заканчиваются запасы предыдущего урожая[204],[205].

Характерным для рыночной экономики является разовое или серийное (поточное) производство некоторой одинаковой или многообразной товарной продукции, которая затем возмездно переуступается поставщиком товарной продукции ее заказчику по некоторой однозвенной или многозвенной цепочке задействованных субъектов.

Такое серийное производство в сельском хозяйстве также успешно внедряется, когда с помощью операционного менеджмента унифицируются операции производственного процесса для обеспечения идентичности продукции, например, сбалансированное кормление сельскохозяйственных животных, индивидуализированное по потребностям и конституции животного, обеспечивает получение стандартизированных туш для разделки с

---

[200]Чернер Н.В. Системное позиционирование ценового управления в высокотехнологичных промышленных холдингах// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 3. С. 89-92.

[201]Чернер Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями на примере ценового менеджмента в современных условиях хозяйствования // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 1. С. 27-31.

[202]Чернер Н.В. Оценивание переносимости результатов известных научных разработок и практики в области ценового управления // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2020. №3. С.31-36

[203] Waniowski P. Strategia cenowa przedsiębiorstwa Marketing i Zarządzanie nr 3 (44) 2016. s. 267–278

[204]Осипов В.С. Продовольственная инфляция: риски реализации сценария // ЦИТИСЭ. 2017. № 4 (13). С. 5.

[205]Чернер, Н.В. Инвестиции в агропромышленный комплекс как механизм “запуска” экономики России: архитектура и причины низкой эффективности / Н.В. Чернер, К.К. Кумехов, В.З. Мазлоев// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2020. №4. С. 8-15.

заданными органическими характеристиками (например, тугоплавкостью жира, что невероятно, даже критически, важно для колбасного производства).

Любое высокотехнологичное агропромышленное предприятие что-то поставляет и что-то приобретает, по крайней мере, в виде изделий и материально-технических услуг, работ, а также результатов НИОКР.

Сразу оговоримся, что феномен натурального высокотехнологичного производства может существовать лишь как абстрактный феномен, то есть все договоры с такими предприятиями носят денежный характер. Кайним слева субъектом в цепочке поставщиков является производитель (в широком смысле) товарной продукции.

Где крайним справа в цепочке заказчиков – ее потребитель, тоже в самом широком смысле[206], [207], [208], [209].

Отметим, что в содержательном плане производство и потребление товарной продукции порой очень часто понимаются достаточно примитивно. Производитель считается осуществляющим некую производственно-технологическую деятельность, а потребитель признается применяющим эту товарную продукцию для обеспечения или извлечения некоторой пользы для себя. Вместе с тем на практике известны и многочисленные ситуации, когда производитель товарной продукции вообще-то ее и не производит, «не предпринимает целенаправленных физических действий, бездействует – например, он ее некоторым образом обнаруживает, а иногда она у него возникает даже помимо его воли. Точно также не все очевидно и с потребителем – например, потребление товарной продукции может быть абсолютно пассивным. В том числе она может просто храниться у

[206]Осипов В.С. Направления аграрной и промышленной политик России: от санкций к конкурентоспособному импортозамещению // Никоновские чтения. 2016. № 21. С. 113-115.

[207]Чернер Н.В. Оперативное управление производством на основе изменений в производственной сфере / Н.В. Чернер Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2020. №3. С.31-36

[208]Чернер Н.В.Интерпретирование российского высокотехнологичного промышленного холдинга как особенной самоуправляющейся полисубъектной экономической системы // Актуальные проблемы социально-экономического развития России.2019. № 1. С.52-54

[209]Шишмарев Е.М. Методологические аспекты математического моделирования промышленного предприятия в условиях сезонного характера спроса на его товарную продукцию // Сборник научных статей МАИ “Концептуальные проблемы управления предприятиями и корпорациями”. М.: КноРус. 2008. С.74-83.

потребителя или даже уничтожаться потребителем (продукция сельского хозяйства скоропортящаяся и ее хранение требует особых условий и сравнительно коротких сроков). В этом случае полезность товарной продукции для потребителя оказывается совершенно нетривиальной. Поэтому понятия «производство» и «потребление» являются скорее не смысловыми, а, прежде всего, позиционирующими место субъекта в производственной цепочке его контрагентов[210]. «Так и формируется система цепочек ценности разных хозяйствующих субъектов в процессе взаимодействия в аспекте ценового управления, задействованных в воспроизводственном процессе, или система ценности» [211], [212], [213], [214].

Таким образом, в общем случае имеется цепочка (этот термин применяется в теоретических построениях и на практике чаще по отношению к лицам, к хозяйствующим субъектам[215], [216], [217], [218], [219]) некоторых субъектов правоотношений: $S_1, \ldots, S_n$ протяженностью из $n$ субъектов и соответственно $n-1$ контрагентских связей между ними, причем заведомо известно, что $n > 1$. И даже вполне возможна ситуация, когда $n \to +\infty$: например, когда конечный заказчик неизвестен, и им может стать любой субъект правоотношений неограниченное число раз. Таких примеров довольно много – например, в

---

[210] Чернер Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе // Вестник ГУУ. 2017. №7/8/. С. 136-139.

[211] Осипов В.С. О единстве цепочки ценности и цепочки стоимости // Глобальный научный потенциал. 2013. № 10 (31). С. 120-123.

[212] Осипов В.С. Конкуренция, основанная на совместном создании ценности в отрасли сельскохозяйственного машиностроения // Перспективы науки. 2013. № 10 (49). С. 210-213

[213] Осипов В.С. Многоуровневые экономические механизмы совместного создания ценности в воспроизводственном процессе // Вопросы экономики и права. 2012. № 54. С. 89-92.

[214] Чернер Н.В., Данилочкина, Н.Г. Оценка целесообразности проведения самооценки российского холдинга в современных условиях / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Экономика и предпринимательство. 2021. № 4. (129). С. 843-846.

[215] Портер М. Конкуренция. М.: ИД Вильямс, 2003.; Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: ИД СПбГУ, 2008.; Осипов В.С. Управление цепочкой ценности:монография. М.: ИПКгосслужбы, 2011.

[216] Чернер Н.В. Концептуальные принципы организации внутрикорпоративного управления / Сборник трудов МАИ – М.: МАИ, 2004. С.21-24; Чернер, Н.В. Сравнительный анализ организационно-экономических проблем авиационного двигателестроения / Н.В. Чернер, Н.Ф. Никитин // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 3 (77). С. 47-56.;

[217] Чернер Н.В. Повышение эффективности управления производственным потенциалом предприятий в составе интегрированных структур / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Проблемы управления. 2016. № 1. С. 49-57.

[218] Cherner N.V. and an. Problems of Coordination of Hi-Tech Enterprises. MCSER, №4 Рим, 2015

[219] Чернер Н.В. Оптимизация ценовых управленческих решений для российского высокотехнологичного промышленного холдинга// Экономика и предпринимательство. 2021. №2. С. 746-751

случае производства и гражданского оборота редкоземельных металлов. Здесь случай, когда субъект правоотношений производит товарную продукцию для собственных нужд, не рассматривается (например, как это бывает при выполнении так называемых поисковых и задельных «НИОКР), ибо российское законодательство (тот же Гражданский кодекс Российской Федерации) не предусматривает варианта, когда поставщик и заказчик товарной продукции – одно и то же лицо. Кстати, и Налоговый кодекс Российской Федерации также не рассматривает такого рода операции. Поэтому выходить за рамки действующего законодательства видится недопустимым даже в интересах глобализации абстрактных концептуальных построений взаимодействий»[220].

Соответственно: $S_1$ - это производитель, $S_n$ - это потребитель, $S_1, \ldots, S_{n-1}$ – последовательно поставщики, а $S_2, \ldots, S_n$ – последовательно заказчики товарной продукции. Разумеется, в общем случае эта цепочка является ветвящейся, в некотором смысле бифуркационной (возникает визуальный аналог известной в ядерной физике цепной реакции с одной начальной точкой), особенно если выделяются партии товарной продукции – сначала, например, выделяется эксклюзивная продажа, потом – оптовая, потом – мелкооптовая, потом - розничная. Однако для излагаемых построений это совершенно несущественно – достаточно проследить хотя бы одну цепочку хозяйствующих субъектов для одной единицы товарной продукции.

При этом для каждой пары субъектов $\{S_i, S_{i+1}; i \in [1, n-1]\}$ подлежит заключению договор в процессе взаимодействий в ценовом управлении агрохолдинга, в общем случае возмездной переуступки некоторого объекта товарной продукции. Заметим, что описанное не зависит от того, в рамках какого из видов вещного права производится переуступка товарной продукции. Поэтому для краткости в дальнейшем изложении будем полагать,

[220]Чернер Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе // Вестник ГУУ. 2017. №7/8/. С. 136-139.

что переуступка производится в контексте права собственности в любом из его правомочий – права владения, пользования и распоряжения. И договор – двусторонний.

Возникает естественный вопрос о конкретизации договорной схемы переуступки товарной продукции. Как известно, переуступить товарную продукцию можно вообще-то неограниченным числом договорно установленных способов – как общеизвестных, традиционных, так и вновь сформированных. Согласно действующему Гражданскому кодексу Российской Федерации многообразие договоров переуступки прав собственности является открытым, и контрагенты вправе в свободном порядке использовать смешанный договора или же использовать поименованный (указанный вид в Гражданском кодексе Российской Федерации). Однако, несмотря на такую абсолютизацию свобод, законодательство требует в обязательном порядке определять размер возмещения, хотя и в несколько некорректной форме требования по обязательности установления договорной цены.

Наиболее распространенными взаимодействиями при переуступке сельскохозяйственной товарной продукции являются договоры купли-продажи, поставки, контрактации[221],[222],[223]. Договоры на выполнение НИОКР и технических работ – вообще-то тоже по смыслу являются договорами поставки результатов работ, ибо от их исполнителя требуются результаты для заказчика, а не сам факт процессного выполнения работ.

Однако во всех случаях договор переуступки товарной продукции должен существовать. Вопрос о его форме и обязательности регистрации и т.д. – отдельный. Поэтому далее для определенности будем в основном

---

[221]Болотова Ю.В. Правовое регулирование договорных отношений в сфере реализации сельскохозяйственной продукции. М.: МСХА, 2002.164с.

[222]Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (утв. Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 года №1392)

[223]Гумеров Р. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России // Российский экономический журнал. 1998. №4. С. 66-76

оперировать термином «договор поставки», подразумевая любую форму поставки товара.

Видовая локализованность товарной продукции тоже может быть исключена из построений. Гражданский кодекс Российской Федерации определяет открытым многообразие объектов вещного права, доступное для свободного расширения взаимодействий субъектами правоотношений, хотя и определяет довольно большое число типовых видов объектов собственности – например, систематизацию. Например, рассмотрим терминологию в процессе взаимодействия в агрохолдинге в условиях ценового управления. Так «наиболее распространенными являются следующие терминологические трактовки «ценообразных», «ценоподобных» характеристик возмещений:

- цена как стоимостный эквивалент возмещения заказчика поставщику за материальный объект, право, ценную бумагу, объект интеллектуальной собственности и т.д. Рассматривать здесь широкое многообразие цен нецелесообразно, ибо на обсуждаемые построения способы или методы ценообразования никоим образом не влияют;
- тариф как стоимостный эквивалент возмещения заказчика поставщику за оказанную (или предоставленную) услугу;
- вид и размер возмещения как материального эквивалента возмещения заказчика поставщику за товарную продукцию. В этом случае особенно высока неопределенность: где же - товарная продукция, а где же – возмещение»[224]. Несомненно, что бартерные сделки могут подразумевать интерпретацию обмениваемых объектов не как стоимостей, а как потребительных стоимостей, но учет результатов бартерных сделок все равно должен производиться в стоимостных эквивалентах, так как цена – денежное выражение стоимости;
- «величина отчислительного возмещения как некой долевой переуступки заказчика поставщику от финансово-экономических результатов своей

[224]Чернер Н.В. Ценовое управление организационно-институциональными обособлениями в экономике применительно к современным российским условиям// Вестник МГОУ. 2017. №3.С. 87-91.

деятельности в стоимостном эквиваленте – например, доли образованной чистой прибыли»[225]. Такие схемы распространены в области оперирования с франшизами, и в так называемой исламской банковской сфере, когда взамен ставки ссудного процента часто определяется перечисляемая заимодавцу доля образовавшейся у заемщика чистой прибыли. Следует отметить, что в этом случае величина стоимостного эквивалента возмещения определяется не априорно, как в предыдущих случаях, а апостериорно. Конечно, могут быть введены ограничения типа «такой-то процент прибыли заказчика, но не менее, чем столько-то денежных единиц». Известны варианты и бартерного отчисления – например, как это нередко наблюдается при уборке урожая («каждая десятая корзина – сборщику»).

В результате вышесказанного, «отдельно стоит вопрос, относить ли к ценовому управлению регламентации по установлению ценообразных характеристик, которые могут вводиться:

- законодательными нормами (ныне таких ограничений формально нет, так как Гражданским кодексом Российской Федерации провозглашена свобода договорных цен, хотя теми же федеральными законами по государственной контрактации введены существенные ограничительные регламенты»[226], а для естественных монополистов производится регулирование цен в рамках тарифных комиссий и иных сходных по функциям органов;
- федеральными нормативно-правовыми документами общего вида;
- вердиктами антимонопольных органов;
- постановлениями судебных органов;

---

[225]Чернер Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления. Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: шансы и риски цифровой экономики: сборник научных трудов IX международного конгресса по контроллингу, под научной редакцией д.э.н., профессора С.Г. Фалько, Тула, 17 мая 2019 года / НП «Объединение контроллеров». - Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2019. С.265 .

[226]Чернер Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления. Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: шансы и риски цифровой экономики: сборник научных трудов IX международного конгресса по контроллингу, под научной редакцией д.э.н., профессора С.Г. Фалько, Тула, 17 мая 2019 года / НП «Объединение контроллеров». - Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2019. С.265

- решениями налоговых органов, которые ныне устанавливают рамки вариабельности цен для случая аффилированных субъектов, например, входящих в корпоративные группировки холдингового типа;
- учредительными документами субъектов правоотношений – прежде всего юридических лиц;
- регламентами проводимых конкурсов (тендеров) и аукционов.

В принципе, это – тоже ценовое управление в аспекте ценового управления, но только внешнего ценового управления, то есть управление из внешней по отношению к контрагентам среды. А само установление цен – это внутренне, контрагентское управление. Необходимо также отметить, что в процессе взаимодействия, например, в аспекте ценового управления самими возмещениями выступают или денежные средства, или иные объекты иных видов собственности, а более широко – вещного права. Однако в современных российских условиях неденежные формы возмещения за товарную продукцию порождают практически неразрешимые налоговые проблемы, поэтому все возмещения будем количественно оценивать в стоимостном эквиваленте. Естественно, что в случаях бартерной схемы и отчислительной схемы с натуральными отчислениями такая оценка будет исключительно расчетной, ибо фиксируемые документально поступления денежных средств, производиться не будут[227].

Естественно, что возмещения с ценообразной формой и значением $C(t_{ij})$ могут производиться только в некоторые дискретные моменты времени $\{t_{ij};\ i \in [1, n\text{-}1];\ j \in [1, m]\}$, где $m$ – число временны́х моментов осуществления таких возмещений. Например, упомянутая дискретизация может быть связана с организационным феноменом “банковских дней”. Вариант множественного перечисления денежного возмещения в течение одного минимального

[227]Чернер Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления. Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: шансы и риски цифровой экономики: сборник научных трудов IX международного конгресса по контроллингу, под научной редакцией д.э.н., профессора С.Г. Фалько, Тула, 17 мая 2019 года / НП «Объединение контроллеров». - Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2019. С.265.

хронологического периода (например, дня) выглядит слишком неординарным для того, чтобы его отдельно рассматривали. Возможно, однако, рассматривать и неординарный поток платежей. Такие инструменты иногда используются на практике, когда перечисления большого размера разносятся на синхронно осуществляемые платежи небольших размеров.

При этом величины расширительно интерпретируемых цен $C(t_{ij})$ могут иметь произвольный знак и произвольный размер.

Тогда любые возмещения в рамках договора поставки для каждой пары субъектов «поставщик – заказчик» $\{S_i, S_{i+1}; i \in [1, n-1]\}$ будут представляться в следующем виде в стоимостном исчислении или эквиваленте:

$\{C(t_{ij}), i \in [1, n-1]; j \in [1, m]\}$.

Эти возмещения можно представить и в разрезе конечных множеств договоров поставки товарной продукции.

В самом общем случае в это представление добавляются индексация номера договора, вида товарной продукции, ее модификационные исполнения и т.д.

Соответственно видно, что расширительно интерпретируемая цена по своему формализованному представлению практически тождественна стереотипно трактуемой цене. Только в случае стереотипно трактуемой фактически получается частный, вырожденный случай: $m = 1$.

Введенная интерпретация цены предпочтительна по следующим соображениям:

- она инвариантна по отношению к виду характеристики возмещения;
- она инварианта по отношению к размерам возмещения и размерности возмещения (валюте возмещения);
- она допускает любые изменения (по моментам времени, валюте и размеру) при пересмотре ценовых условий договора;
- она может учитывать разного рода надбавки, скидки, штрафы, пени, неустойки и т.д.;

В результате по всей цепочке возникает ленточный график платежей-возмещений.

Рассмотрим теперь, каким образом можно локализовать специализированное учетно-аналитическое обеспечение взаимодействием в агрохолдинге – в рассматриваемой области — это ценовое управление. Такая локализация возможна для различных организационно-институциональных уровней управления, включая случай корпоративных группировок типа российских холдингов, в том числе агрохолдингов.

Общеизвестно, что любое нововведение характеризуется:

- целями;
- управленческими воздействиями;
- внешними условиями;
- запрещениями по степени достижения целей и управленческим воздействиям;
- горизонтом (периодом) управления;
- системой отчетности.

Оно в принципе может также определяться и другими характеристиками.

«Единственное, что позволяет локализовать в учетно-аналитическом обеспечении ценового управления в данном случае это управление взаимодействием в процессе ценового управления в агрохолдинге»[228]. Остальные же признаки позволяют, например, дифференцировать ценовое управление на стратегическое и тактическое; на оперативное, краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное; для условий монополизированности и немонополизированности; на обычное и антикризисное и т.д.

Соответственно ценовое управление – это управление, где в качестве управленческих взаимодействий выступают назначения цен в

[228]Чернер Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе.// Вестник ГУУ 2017. №7/8/. С. 136-139

расширительной интерпретации – «либо одноточечные, либо траектории»[229] в виде дискретных по времени значения – временны́х рядов.

Данные цены касаются:

- приобретаемой предприятием товарной продукции;
- поставляемой предприятием товарной продукции. Таким образом, при компетентном ценовом управлении затрагиваются обе сферы маркетинга[230],[231],[232],[233],[234] как «входного», в отношении производственных смежников, так и «выходного» – в отношении заказчиков товарной продукции.

Следовательно, применительно к современному российскому агрохолдингу, в процессе взаимодействий в аспекте ценового управления можно выделить следующие виды ценовых управленческих решений:

- цены;
- границы цен, которые могут задаваться с различной степенью определенности границ;
- регламентированные процедуры формирования цен с различной степенью жесткости предписаний.

Как правило, первый из перечисленных видов ценовых управленческих решений характерен для всех предприятий – участников агрохолдинга, а второй и третий – только для холдингующего предприятия, которое является и структурноуправляющим. Сразу же отметим, что в соответствии с российским законодательством холдингующее предприятие не может

---

[229]Чернер Н.В. Ценовое управление организационно-институциональными обособлениями в экономике применительно к современным российским условиям. // Вестник МГОУ. 2017. №3.С. 87-91.

[230]Дубовик М.В. Методологические проблемы обоснования стратегии муниципального управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города. М.: Кнорус,2009.173с.

[231]Чернер Н.В. Маркетинговые связи и ценообразование в полипередельном авиадвигателестроении//Научное обозрение. 2015. № 21. С. 368-372.

[232]Чернер Н.В. Типология запрещений при ценовом управлении предприятиями и корпоративными группировками в России в современных условиях//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 2. С. 31-35.

[233]Чернер Н.В. Формирование ценовых внутрихолдинговых управленческих решений// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. № 2. 2019. С. 66-69.

[234] Развитие менеджмента: теория и практика: монография / [Н.В. Чернер и др.].– М.: Редько Д.В.,2020– 228 с.

назначать цены на товарную продукцию холдингуемых предприятий непосредственно[235],[236].

«С учетом изложенных выше соображений видится обоснованным сделать следующие выводы по условиям взаимодействия в агрохолдинге в ценовом аспекте»[237]:

- в настоящее время в условиях российских экономических реалий обязательным является возмещение со стороны заказчика поставщику за поставленную товарную продукцию независимо от его денежного или неденежного характера, определяемое по условиям возникновения и размеру, заключаемым ими договором;
- ценообразная характеристика этого возмещения является множественной, но корректно сводима к кортежу (последовательности) размеров разовых перечислений денежных средств заказчиком поставщику в некоторые дискретные моменты времени. «Эта интерпретация учитывает и околоценовые условия договоров (штрафы, пени, неустойки и т.д.), а также пересмотры ценовых условий договоров;
- значения указанных разовых перечислений могут быть теоретически произвольными, ограниченными лишь физическими границами;
- стереотипная интерпретация цены товарной продукции является частным случаем расширительной интерпретации, получаемым посредством введения единственности момента перечисления возмещения;
- видовое многообразие управления определяется рядом базовых признаковых характеристик управления, в числе которых непременно выступает характер управленческих решений»[238];

---

[235]Чернер Н.В. Концептуальные основы ценового управления в холдинге:монография /Н.В. Чернер.- М.: КноРус, 2020-195с.

[236]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом.//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82.

[237]Чернер, Н.В. Ценовое управление организационно-институциональными обособлениями в экономике применительно к современным российским условиям// Вестник МГОУ. 2017. №3.С. 87-91.

[238] Там же

- ценовое управление определяется как управление, в рамках которого принимаются управленческие решения и реализуются управленческие воздействия по ценам на товарную продукцию в расширительной интерпретации.

«При организации и осуществлении ценового управления в обязательном порядке следует определиться с канонизацией и соответствующим представлением профильных (в данном случае – ценовых) управленческих решений, а также разграничить их на стратегические и тактические управленческие решения»[239],[240],[241].

К сожалению, в настоящее время «типичной является ситуация, когда не вводится своего рода «шаблон» представления управленческого решения. Достаточно обобщить опыт обсуждений на рабочих совещаниях и содержание распорядительных документов по предприятиям агропромышленного комплекса России, чтобы усмотреть парадоксальную и нетерпимую парадигму: даже высший управленческий персонал современных российских агропредприятий в массовом порядке концептуально не представляет, как должно структурно выглядеть корректное управленческое решение (о его характеристическом наполнении в части ошибок управления речи здесь не идет). При этом естественные поисковые попытки погрузиться в такого, рода анализ по административной внутрифирменной иерархии приводят к выявлению поистине чудовищных, катастрофических, вопиющих и типовых, повторяющихся конкретных, разовых феноменов.

Наиболее широко распространенными и часто повторяющимися ошибками при этом являются, прежде всего:

- профильная некорректность управленческих решений, включая ошибочное обеднение или, наоборот, расширение состава (множества) профильных

[239]Чернер, Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе// Вестник ГУУ. 2017. №7/8. С. 136-139

[240]Чернер, Н.В. Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства: монография – М.: Гном и Д, 2004. – 160 с.

[241]Чернер, Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019.№3.С. 17-19.

управленческих решений. Так, в частности, очень часто в состав управленческих решений «подтягиваются», включаются непрофильные управленческие решения, которые просто накопились к моменту принятия и реализации профильных управленческих решений[242] и должны быть юридически отражены и закреплены в очередном, актуальном распорядительном акте – например, в распорядительном документе типа приказа по предприятию. Например, в приказе, вводящем порядок проведения деловых переговоров, может содержаться норма относительно изменения порядка документооборота по договорам предприятия в целом;

- «структурная, несоотносимость стратегических и тактических управленческих решений в процессе взаимодействий в ценовом аспекте в агрохолдинге. При этом топологии схем их представления часто радикально разнится»[243]. Так, например, нередко стратегия представляется в виде целевых ориентиров, а тактика – в виде вербальных действий управленческого персонала. Не вызывает ни малейших сомнений, что при таком интерпретационном плюрализме представления конвергирование контуров стратегического и тактического управления оказывается физически нереализуемым;

- отсутствие учета особенностей вида экономической деятельности в сельском хозяйстве;

- логическая инверсность управленческих решений. Вроде бы совершенно очевидным является постулат, что управленческие воздействия должны иметь внутреннюю логику реализации, в том числе в части последовательности и взаимной обусловленности, а также повсеместно встречающейся синергичности. Однако порой эта логика нарушается даже по смыслу, не говоря уже о хронологических и причинно-следственных несоответствиях;

---

[242]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019.№3.С. 17-19.

[243] Там же.

- жесткость управления, которая проявляется в том, что управленческие решения считаются обязательными, к исполнению, если они приняты (даже, если уже на ранних этапах понятна ошибочность таких решений). Вместе с тем динамика состояния и объекта управления, и внешней среды, и управляющей системы могут порождать потребность в пересмотре будущего потока управленческих решений, воплощаемых в управленческие воздействия – в том числе их отмены, событийного и характеристического изменения. Поэтому в числе управленческих решений в процессе взаимодействий структурных подразделений агрохолдинга должны быть решения, направленные на проверку целесообразности реализации ранее принятых управленческих решений и необходимости реоптимизации этих управленческих решений[244], [245], [246].

«- хронометрическая отвязанность управленческих решений, которые часто имеют привязку к реализации некоторых будущих событий (например, «после завершения …», «после введения …»), определяемых вне профильной сферы управления или же являющихся неопределенными (например, «в возможно сжатые сроки», «по мере готовности», «незамедлительно» и т.д.);

- смешивание обеспечивающих и реализационных управленческих воздействий, в том числе некорректная локализация обеспечивающих управленческих воздействий, их некорректное соотнесение с реализацией некоторых профильных реализационных управленческих воздействий, привязка к ним, введение ложных обусловленностей. Так, например, обеспечивающее управленческое решение относительно выполнения мониторинга налоговой среды оперирования предприятия за рубежом, несомненно, имеет отношение к ценовому управлению, например к ценовому

[244]Чернер Н.В. Ценовое управление организационно-институциональными обособлениями в экономике применительно к современным российским условиям // Вестник МГОУ. 2017. №3 С. 87-91.
[245]Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом // Контроллинг. 2019. №1.С. 50-58.
[246]Чернер Н.В. Формирование ценовых внутрихолдинговых управленческих решений // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. № 2. С. 66-69.

внутрихолдинговому управлению, но, естественно, поддерживает и другие области этой мезоуровневой управленческой деятельности;

- концептуальная невозможность формализованного представления управленческих воздействий в виде корректных операторов, описывающих вербальное воздействие с выделением субъектов воздействия, объектов воздействия, содержания воздействия, обусловленностей, хронологической привязки и т.д., т.е. в некотором роде поведенческую модель персонала – в связи с тем, что часть фрагментов описаний является незаданной.

Например, необходимо отметить, что разграничение стратегических и тактических ценовых внутрихолдинговых управленческих решений [247] при взаимодействии в агропромышленном комплексе существенно, потому, что их важности в части состояния и результативности оперирования агрохолдинга принципиально разнятся между собой. Так, последствия ошибки в тактическом управленческом решении в общем случае являются относительно малой величиной по отношению к последствиям ошибки в стратегическом управленческом решении. Поэтому важности контуров стратегического тактического профильного управления значимо различаются между собой. Кроме того, последовательность «внешний цикл – внутренний цикл» тоже соответствует диаде «стратегическое управление – тактическое управление»[248, 249, 250, 251, 252, 253].

[247]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019. №3.С. 17-19.

[248] Воронов А.А. Введение в динамику сложных управляемых систем .М.: Наука, 1985. 351с.

[249] Герасимов Ю.К. Математическая теория сбалансированного эффективного экономического развития . М.: МГУ, 1998.214с.

[250] Гноенский Л.С. и др. Математические основы теории управляемых систем. М.: Наука, 1969. 512с

[251] Гогин Д.Ю. Распределение потоков между субъектами интегрированного рынка. СПб: СПУЭиФ, 1998.23с.

[252]Шишмарев Е.М. Методологические аспекты математического моделирования промышленного предприятия в условиях сезонного характера спроса на его товарную продукцию // Сборник научных статей МАИ “Концептуальные проблемы управления предприятиями и корпорациями”. М.: КноРус, 2008. С.74-83.

[253]Верединский, С.Ю. Модели формирования и функционирования финансово-промышленных групп. Автореф. дис.канд. эконом.наук 08.00.13/Верединский Сергей Юрьевич.– СПб: Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия, 1999. – 18 с.

Разумеется, это не означает, что, например, тактическое ценовое внутрихолдинговое управление должно быть исключено, не реализовываться как малосущественное.

Дело в том, что тактическое управление является в некотором смысле конкретизацией стратегического управления. Более того, в некоторых случаях стратегические управленческие решения могут становиться тактическими и наоборот. Важно также понимать, например, что многоэлементное множество тактических ценовых внутрихолдинговых управленческих решений гораздо менее, обзорно для лиц, принимающих решения, нежели чем относительно гораздо более компактное множество стратегических ценовых внутрихолдинговых управленческих решений. В самом деле, например, на уровне стратегии, может быть принято решение о постепенном проникновении в более высокий ценовой сегмент. На уровне же тактики это будет означать оптимизацию увеличения условий всех договоров поставки по уровню договорных цен, а также вполне ожидаемое изменение формата предложения товарной продукции потенциальным заказчикам.

К сожалению, и многие практики, и многие теоретики некорректно интерпретируют разграничение стратегического и тактического управления, привнося в качестве дискриминирующего признака протяженность периода соответствующего управления. Стратегическое управление трактуется ими как осуществляемое в течение в некотором смысле продолжительного периода времени, а тактическое – как в некотором смысле оперативное, реализуемое по схеме “здесь и сейчас”. Ошибка при этом кроется в том, что некоторые ценовые управленческие решения, принимаемые в процессе взаимодействия и осуществляемые в сжатые сроки, могут очень существенно повлиять на состояние агрохолдинга, в то время как другие, нося характер по сути дела постоянно, реализуемых, могут влиять на состояние агрохолдинга в довольно незначительной степени.

Также необходимо отметить, что широкое распространение получила своего рода сугубо целевая интерпретация стратегии взаимодействия в

ценовом управлении в агрохолдинге. При этой интерпретации стратегия представляется либо в виде целей, либо в виде результатов реализации этой стратегии.

Дополнительные серьезные сложности порождает то, что многие стратегии в таком толковании имеют характер лозунгов или призывов, прежде всего, качественного характера типа: «Обеспечить ценовую паритетность с конкурентами» или же: «Распространиться на все ценовые сегменты».

Более того, порой носители стратегии совершают двойную ошибку: представляют управленческую стратегию как цель, но цель, трактуемую как некий набор управленческих воздействий: «Предложить на рынке продукт с ценой, не превышающий цены продукции конкурентов» или «Снизить на 2% в цене долю себестоимости товарной продукции, связанную с выполнением логистических операций». Естественно, что при этом нередко возникает принципиальное несоответствие в процессе взаимодействия в ценовом управлении в агрохолдинге «ценовых» целей и применяемых схем ценообразования. Так, в последнем приведенном примере цель однозначно соотнесена с так называемой «затратной» схемой ценообразования, когда цена рассчитывается в привязке к базе в виде скалькулированной величины себестоимости товарной продукции. Естественно, что эта цель при применении схемы ценообразования «по аналогам» окажется просто бессмысленной в процессе взаимодействия в ценовом управлении в агрохолдинге, ибо ее достигать или же не достигать окажется принципиально невозможно.

Вопросы «миссийной» интерпретации стратегии взаимодействия в ценовом управлении обсуждать видятся не слишком продуктивным, ибо в данном случае затрагиваются скорее конфессиональные, нежели чем научные вопросы.

Для того, «чтобы корректно представить и разграничить стратегические и тактические решения в процессе взаимодействия в ценовом управлении в агрохолдинге, предлагается следующее концептуальное научно-проектное

решение, которое задает технологирование интерпретации, на примере ценового управления:

- представить ценовое внутрихолдинговое управленческое решение в универсальном виде, в виде декомпозированного вербального оператора с выделенными описаниями субъектов, объектов, действий (бездействий, далее не будем повторяться с упоминанием этого общепринятого уточнения) и обусловленностей – как условного оператора действий в соответствии с базовыми конструкциями системного анализа[254], [255], [256], [257], [258], [259];

- привнести правило разграничения стратегических и тактических профильных управленческих решений по степени их влияния на состояние и результативности оперирования агрохолдинга, т.е. классифицировать их по статусному признаку;

- эмулировать два синхронизированных пространства управленческих пространства – пространство ценовых внутрихолдинговых стратегических управленческих решений как первичное, порождающее пространство, и пространство внутрихолдинговых тактических управленческих решений как вторичное, порождаемое пространство»[260]. Тем самым определяется и естественная последовательность, и иерархическая приоритетность функционирования контуров профильного стратегического и профильного тактического управлений взаимодействием – в данном случае в области ценового управления.

---

[254]Дмитриев О.Н. Системный анализ в управлении. М.: Доброе слово, 2005.239с.

[255]Чернер Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями на примере ценового менеджмента//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 1. С. 27-31.

[256]Чернер Н.В. Системное позиционирование ценового управления в высокотехнологичных промышленных холдингах// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 3. С. 89-92

[257]Чернер Н.В. Проектные аспекты управленческого ценового механизма - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2020. № 1. С. 42-46.

[258]Чернер Н.В. Концепция мониторинговой внутрикорпоративной самоорганизации при ценовом управлении высокотехнологичным холдингом России // Контроллинг. 2017. №2(64). С. 8-15.

[259]Wasson Ch. S. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices. A John Wiley & Sons, Inc., Publication, 2006-789с.

[260]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019. №3. С. 17-19.

Остановимся более подробно на обсуждении представления вербального оператора, формализовано описывающего управленческое воздействие в виде формализованного управленческого решения.

Это описание может иметь, прежде всего, две довольно очевидные формы представления:

- в виде достаточно свободной повествовательной конструкции, которая задает некоторое сценарное описание, как это имеет место, в частности, при введении сценария динамики объекта при его корректном имитационном моделировании. Например, дирекции холдингуемых предприятий обязуют ввести обязательный по срокам и номенклатуре порядок представления данных о финансово-экономическом состоянии этих предприятий в холдингующее предприятие в рамках поддержания актуального состояния внутрихолдинговой инфосферы в процессе взаимодействия в ценовом управлении в агрохолдинге;
- в виде жестко структурированной метаязыковой конструкции, в рамках которой произведено синтаксическое дисциплинирование представления управленческого решения, т.е. заданы шаблоны (типа, если пользоваться глоссарием проектирования баз данных, выпадающих перечней в меню или подлежащих свободному заполнению полей).

Оба этих представления, в том числе даже без выбора какого-либо способа из двух упомянутых выше или каких-либо еще, достаточно давно предлагались некоторыми исследователями[261],[262]. При этом и управленческие решения, и программы управления взаимодействием в ценовом управлении, представлялись, в виде временны́х кортежей операторов.

Однако эти предложения, к сожалению, пока не получили не только повсеместного, но даже – сколько-нибудь широкого распространения во внутрихолдинговом взаимодействии в ценовом управлении в агрохолдинге.

[261]Абрютина М.С. Ценообразование в российской экономике. М.: Дело и сервис, 2002. 255с
[262]Ахсарова М.И. Ценообразование в современной экономике // Экономика и социум. 2015. № 3-1 (16). С. 98-100.

Кроме того, они, во-первых, не всегда были доведены до пригодной для применения на практике конкретизации, во-вторых, если и касались, то, например, затрагивали сферу ценового управления лишь в незначительной степени, и, в-третьих, соотносились чаще всего с самоуправлением предприятиями, а нехолдинговыми группировками, что налагало серьезные ограничения на их непосредственную переносимость в рассматриваемую специфическую область управления. Последнее будет акцентированно показано при дальнейшем изложении результатов проведенного авторского диссертационного исследования.

«Рассмотрим, в чем же состоит специфика представления ценовых внутрихолдинговых управленческих взаимодействий применительно к сфере агропромышленного производства. Современные агрохолдинги»[263] имеет следующую специфику, в первую очередь, влияющую на представление ценовых внутрихолдинговых управленческих взаимодействий, а далее, естественно, – на их формирование:

- множество цен содержит достаточно много элементов, ибо товарная продукция поставляется многократно, в различные моменты времени, субъектно разнообразному контингенту заказчиков и на протяжении достаточно длительных периодов, продолжительность которых может измеряться в размерности десятилетий, а также по ряду договоров. Так, например, традиционно наблюдается процесс многолетней отгрузки товарной продукции довольно большому числу заказчиков. При этом состав заказчиков подвержен изменениям, цены корреспондируются с качеством товарной продукции и объемами партий, на них влияет множество факторов, включая прямое и косвенное государственное регулирование. Соответственно имеется большое число договоров, ценовые условия которых в некотором роде весьма, инерционны, но, тем не менее, далеко не стабильны;

[263]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019. №3. С. 17-19.

- значительная часть договоров поставки имеет существенное и отсроченное последействие, в том числе для поставщиков, что порождает связанность ценового ценового управления по различным договорам поставки, в том числе разнесенным по времени заключения и исполнения, а также по предприятиям – участникам агрохолдинга;

- любое ценовое управление, в том числе – ценовое, может быть весьма затратным. Понятно, что, привнесение новаций в производство требует привлечения и расходования значительных финансовых ресурсов, в то время как простые производства могут трансформироваться без заметных вложений средств;

- производственно-хозяйственная деятельность в сфере аграрного производства подвержена воздействию значительного числа угроз, в том числе – реализации рискообразующих факторов;

- ценовые внутриходинговые взаимодействия могут быть взаимно конфликтны, а также взаимозависимы;

- ценовые условия в сфере аграрного производства являются объектом повышенного и непременного внимания со стороны и российских, и международных надзорных инстанций (прежде всего - антимонопольных и налоговых) в связи с их значительными абсолютными размерами и/или критической важностью (например, в контексте соотнесения с государственным заказом), а также являются практически нескрываемыми. Они отслеживаются в части нарушений и при их снижении, и при их повышении;

- состояние и результативность аграрного производства описываются векторами показателей состояния, которые крайне нетривиально зависят от ценового управления.

Сформируем представление ценового управления для некоторого фиксированного момента времени *t*, например, текущего момента времени.

Отметим, что поток соответствующих управленческих решений в результате взаимодействия состоит из элементов, привязанных к будущим дискретным

моментам времени и начала, и окончания, ибо управление в части наблюдения и воздействия в экономических системах является принципиально дискретным, что является аксиоматичным.

Дискретные моменты времени в общем случае не являются равноотстоящими друг относительно друга, хотя и квантуются в силу естественных причин (например, таким квантом может быть один операционный день предприятия – участника агрохолдинга). Естественно, что управлять взаимодействиями в агрохолдинге, в ценовом или каком-либо еще в режиме реального или субреального времени физически невозможно, если не рассматривать некие пока что мифические системы мезоуровневого управления предприятиями в части технологии производств кникального цикла.

Этот описательный поток $M(t)$ ценовых внутрихолдинговых управленческих решений в фокусе ценового управления имеет следующий типовой и вполне очевидный вид для произвольного предприятия – участника агрохолдинга:

$$M(t) \equiv \{U_{1,1}(t_1, t_1 + \Delta_{1,1}, F_{1,1}), \ldots, U_{1,N1}(t_1, t_1 + \Delta_{1,N1}, F_{1,N1}), \ldots,$$

$$\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots$$

$$\{U_{i,1}(t_i, t_i + \Delta_{i,1}, F_{i,1}), \ldots, U_{i,Ni}(t_i, t_i + \Delta_{i,Ni}, F_{i,Ni}), \ldots,$$

$$\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots$$

$$U_{N,1}(t_N, t_N + \Delta_{N,1}, F_{N,1}), \ldots, U_{N,NN}(t_N, t_N + \Delta_{N,NN}, F_{N,NN})\},$$

где $U_{i,Ni}(t_i, t_i + \Delta_{i,Ni}, F_{i,Ni})$ – ценовые внутрихолдинговые управленческие решения, $i \in [1, N]$, где $N$ – число выделенных дискретных моментов на некотором интервале управления $[t, t_N)$, причем $N \geq 0$. Понятно, что для произвольного момента времени $t$ значение числа дискретных моментов времени $N$ может оказаться произвольным неотрицательным натуральным числом. При его значении $N=0$ ценовое внутрихолдинговое управление вырождается и тем самым становится неосуществляемым, представляя собой оптимальное управленческое бездействие – множество соответствующих

управленческих решений становится пустым. Это может произойти вследствие отсутствия допустимых профильных управленческих решений, нецелесообразности их реализации или же позиционирования вне выделенного периода управления;

*Ni* – число ценовых управленческих решений, принятых для *i*-ого момента времени в части начала их реализации в виде управленческих воздействий;

$t_i$ – дискретные моменты начала ценовых внутрикорпоративных управлений, причем $t_i > t$. В частном случае моменты начала реализации управленческих решений могут совпадать;

$t_i + \Delta_{i,*}$ - дискретные моменты окончания ценовых внутрикорпоративных управлений. При этом могут иметь случаи, когда $\Delta_{i,*} = 0$ (управленческое воздействие осуществляется одномоментно) или же $\Delta_{i,*} \rightarrow \infty$, когда управленческое решение не успевает завершить реализацию в виде управленческого воздействия в течение периода управления. В частном случае моменты окончания (завершения) реализации управленческих решений могут совпадать;

$F_{i,*}$ - описание обуславливающих факторов, описывающих специфику управленческой ситуации для периода времени $[t, t_N)$ – например, налоговое администрирование.

Описательный кортеж *M(t)* ценовых внутрихолдинговых управленческих решений при взаимодействии может быть представлен в части регламентации цен и в привязке к множеству договоров.

Эти решения касаются обеих маркетинговых сфер: и приобретения товарной продукции предприятиями – участниками агрохолдинга у смежников, и ее поставки заказчикам со стороны его предприятий-участников. Для обеспечения приемлемой обзорности исследования далее считается, что рассматривается только производственная кооперация предприятий – участников агрохолдинга, ибо, например, рассматривать ценовое управление в разрезе возвратных заимствований видится выходом в совершенно другие сферы управления. «Хотя формально те же банковские и

страховые организации – смежники, только они не являются производственными смежниками в традиционном понимании.

В процессе взаимодействий в ценовом управлении в агрохолдинге»[264] ценовые внутрихолдинговые управленческие решения разделяются на две группы:

- ценовые внутрихолдинговые управленческие решения холдингующего предприятия;
- ценовые внутрихолдинговые управленческие решения холдингуемых предприятий.

В свою очередь, ценовые внутрихолдинговые управленческие решения всех предприятий – участников агропромышленного холдинга в процессе взаимодействия делятся на две группы:

- внутрихолдинговые управленческие решения относительно цен на закупаемую и поставляемую товарную продукцию, что в общем случае распространяется на все предприятия – участники агрохолдинга: и холдингующее, и холдингуемые. Естественно, если какое-либо предприятие не закупает или же не поставляет товарной продукции, то соответствующее множество его ценовых управленческих решений оказывается пустым. Естественно, что рассматриваются ценовые внутрихолдинговые управленческие решения и в части внутрихолдинговых поставок, и в части контрагентских операций с внехолдинговыми субъектами;
- внутрихолдинговые управленческие решения относительно внутрихолдинговой регламентации цен, что относится исключительно к управленческой прерогативе холдингующего предприятия.

Соответственно в итоге взаимодействий в кортеже выделяется две группы подсистем:

[264]Чернер Н.В. Формирование ценовых внутрихолдинговых управленческих решений// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. № 2. С. 66-69.

- подсистема, описывающая ценовые управленческие решения холдингующего предприятия с выделением следующих подподсистем:

= подподсистемы в отношении цен на товарную продукцию в рамках заключаемых им договоров поставки (подподподсистемы в части закупок и в части поставок);

= подподсистемы в отношении регламентаций в отношении ценового ценового управления холдингуемых предприятий – например, по схемам «позиционирование – стимулирование». «Непременное содержание – рамочная ценовая траектория, которая может вырождаться в кривую или даже точку;

- подсистемы»[265], описывающие управленческие решения холдингуемых предприятий в отношении цен на товарную продукцию в рамках заключаемых ими договоров поставки (подподподсистемы в части закупок и в части поставок).

Таким образом, декомпозиция описательного кортежа ценовых внутрихолдинговых управленческих решений в процессе взаимодействия может выполняться как минимум вплоть до третьего уровня локализации. Отметим, что данная декомпозиция производится по правилу, не однородному для всех уровней декомпозиции.

Естественно, что в структуре каждого описательного элемента системы $U_{i,Ni}$ $(t_i,\ t_i + \Delta_{i,Ni}\ ,\ F_{i,Ni})$ помимо граничных моментов периода реализации выделяется формализованное представление:

- субъекта управления, оказывающего вербальное воздействие (уникальное именовательное или по условному номеру, например, алиасному, когда все организационные обособления в агрохолдинге получают идентификационный внутрихолдинговый порядковый номер, как это традиционно делается на предприятиях в отношении структурных подразделений);

---

[265] Чернер Н.В. Формирование ценовых внутрихолдинговых управленческих решений//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. № 2.С. 66-69.

- компоненты объекта (предприятия или его подразделений), на который оказывается управленческое воздействие–с аналогичным позиционированием;
- воздействия;
- возможных обусловленностей осуществления управленческого воздействия – в части условий его реализации или же отмены.

В рамках описательной системы *M(t)* целесообразно выделять стратегические и тактические компоненты (подсистемы) по тому принципу, который уже был введен и обсуждался выше: по степени влияния на состояние агрохолдинга и результаты его оперирования. Однако, как будет видно из дальнейшего, в части исполнения и применения разработки принципиальных различий в стратегическом и тактическом ценовом управлении вообще-то не имеется, что очень важно в части:
- конвергируемости стратегических и тактических ценовых управленческих решений;
- использовании универсальной, первичной инфосферы;
- унифицируемости квалификационных качеств управленческого персонала.
Соответствующее предлагаемое правило концептуально выглядит следующим образом.

Применительно к агрохолдингу как по отношению к финансово-экономическому обособлению с локализуемыми институциональными компонентами – субъектами хозяйствования (предприятиями-участниками) вводится система представительных и исчисляемых показателей состояния , по которым оценивается степень влияния управленческих решения $U_{i,Ni}(t_i, t_i + \Delta_{i,Ni}, F_{i,Ni})$ на этот вектор. Здесь возникает и разрешается ряд задач векторного оценивания, примыкающего к проблематике векторной оптимизации.
Если эта степень влияния является превышающей некоторый априорно заданный уровень, то управленческое решение $U_{i,Ni}(t_i, t_i + \Delta_{i,Ni}, F_{i,Ni})$ признается стратегическим.

Если же эта степень влияния не превышает некоторый априорно заданный уровень, то управленческое решение $U_{i,N1}(t_i,\ t_i + \Delta_{i,Ni}\ ,\ F_{i,Ni})$ признается тактическим.

Конечно, изложенный подход к разграничению не представляет собой радикальное проектное новшество. Схожий по смыслу подход, в частности, просматривается при интерпретации состояния предприятий кризисным[266]. Однако для разграничения контуров стратегического и тактического ценового ценового управления при взаимодействии, он не является общепринятым или хотя бы широко распространенным.

Кроме «того, управленческий персонал может производить дополнительное просеивание и сепарирование решений на стратегические, и тактические, исходя из своих собственных представлений или введенных регламентов»[267].

Поэтому правило разграничения ценовых внутрихолдинговых управленческих решений на, стратегические и тактические является не сугубо формализованным, а смешанным - формализованно-эмпирическим.

Следует исходить из того, что профильные стратегические управленческие решения непременно подлежат оптимизации во всех случаях, а тактические – по решению управленческого персонала при условии зафиксированности, априорной жесткой заданности уже найденных оптимальных ценовых стратегических управленческих решений.

«Поэтому первично задействуется контур стратегического управления для оптимизации стратегических ценовых внутрихолдинговых управленческих решений, а затем, по мере необходимости, по усмотрению

[266]Золотова В.А. Управленческие проблемы и задачи формирования программы антикризисного управленческого инновирования в высокотехнологичное предприятие промышленности России.М.:Кнорус,2017

[267]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019.№3.С. 17-19.

управленческого персонала – контур предметно аналогичного тактического управления взаимодействием»[268].

При формировании специализированной управленческой методологии – методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления следует изначально оценить, насколько и как применим интеллектуальный капитал теоретических исследований предшественников и накопленный опыт прикладного управления, реализованный в повседневной деятельности управленческого персонала.

Эта применимость в общем случае может быть прямой, а может быть связана с некоторыми модификациями различной степени глубины проникновения в научно-проектные прототипы.

Соответственно согласно тематической направленности данного диссертационного исследования следует рассмотреть уровень продвинутости учетно-аналитической сферы в трех направлениях ретроспективного анализа:

- ценовое управление;
- методологическое обеспечение ценового управления.
- ценовое управление как аспект ценового управления.

Так, непременной составляющей процесса ценового управления является формирование оптимальных для всего агрохолдинга цен на приобретаемую и поставляемую товарную продукцию в непосредственном виде или через дисциплинирующие регламентации. Сами же методы ценообразования представляют собой группу специализированных компонент организационно - экономического механизма регламентации ценового управления.

Разумеется, механизм свободного ценового ценообразования формально исключает такую составляющую, как методы ценового ценообразования, однако, тем не менее, он фактически переносит внутрихолдинговое

[268]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики// Экономика и управление в машиностроении. 2019.№3.С. 17-19.

ценообразование на уровень ценового управления взаимодействием. Итак, попытаемся проанализировать глобальное отражение уже достигнутых результатов в области ценового управления, полученных предшественниками.

На сегодняшний день в российской экономике само понятие внутрикорпоративного, и, соответственно, ценового ценообразования не только не устоялось и не развилось, но даже практически еще и не вошло в повседневный управленческий учетно-аналитический инструментарий.

Поэтому в современных отечественных условиях ценового управления преимущественно реализуются два концептуальных направления ценового управления:

- первое направление предусматривает перенесение, пусть даже с локальными доработками, концептуального и инструментального характера, известных методов внутрифирменного ценообразования;
- второе направление связывается со стереотипами волевого управления в процессе взаимодействия в ценовом управлении в агрохолдинге, характерного для начальных этапов рыночной переориентации экономики.

Рассмотрим конспективно содержательное наполнение соответствующих методов ценообразования с позиций управленческого учета и анализа для определения направлений исследования.

В настоящее время на холдинговый уровень косвенно или явно переносятся следующие методы внутрифирменного ценообразования[269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276]:

- метод калькуляционного ценообразования. Этот метод предусматривает калькулирование фактической или ожидаемой себестоимости товарной

[269] Варнеке Х., Буллингер, Х., Хихерт, Р., Фегеле, А. Расчет затрат для инженеров. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.; Кондукова, Э.В. АВС: себестоимость без искажений. Современный метод учета и контроля затрат. М.: Эксмо, 2008.
[270] Shim J.K., Siegel, J.G. Modern Cost Management & Analysis. New York: Barron's, 2000.
[271] Герасименко В.В. Ценообразование. М.: Инфра-М, 2008.418с.
[272] Абрютина М.С. Ценообразование в российской экономике. М.: Дело и сервис, 2002. 255с.
[273] Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. М.: Издательство БЕК, 1997.557с.
[274] Нэгл Т., Холден, Р. Стратегия и тактика ценообразования. СПб.: Питер, 2001.
[275] Герасименко В.В. Ценообразование. М.: Инфра-М, 2008-418с.
[276] Waniowski P. Strategia cenowa przedsiębiorstwa. Marketing i Zarządzanie nr 3 (44) 2016, s. 267–278

продукции, причем индивидуальной для каждого товаропроизводителя, в соответствии с фиксированным набором статей (составляющих) себестоимости и правил ее калькулирования, наряду с заданием фиксированного норматива рентабельности товарной продукции и последующим калькулированием величины цены, включающей величины себестоимости, прибыли, налоговых, акцизных и пошлинных начислений. Данный метод по своей сути является затратным, и его продуктивность в условиях развития рыночных механизмов, особенно механизма конкурирования, представляется ничтожной;

- метод лимитного ценообразования, когда цена поставляемой профильной товарной продукции определяется теми предельными размерами издержек, которые может понести заказчик этой продукции с тем, чтобы сама поставка не была для него убыточной или же у него физически хватило бы средств, для оплаты приобретаемой профильной товарной продукции с учетом осуществимых внешних заимствований. Этот метод обладает теми же органическими пороками, что и предшествующий, и поэтому его применение нецелесообразно;

- метод аналогового ценообразования (ценообразования по аналогам), в соответствии с которым ценовые условия договора поставки определяются как взвешенное подобие (чаще всего - линейная комбинация) цен товарных продуктов-аналогов. При этом в качестве опорных или базовых цен могут использоваться цены не обязательно точно такой же продукции, для которой назначается цена поставки, а замещаемой или замещающей товарной продукции. Параметры же расчетной линейной комбинации оцениваются либо эвристически, на основе экспертных методов, либо восстанавливаются с помощью ретроспективной аппроксимации на информационной базе ценовых условий фактически исполненных договоров поставки. Частным случаем метода аналогового ценообразования является метод конкурентного ценового доминирования, предполагающий установление цены, несколько меньшей минимальной цены товаропроизводителей-конкурентов;

- метод компромиссного ценообразования, предусматривающий такой ценовой учет интересов участников договора поставки профильной товарной продукции, который бы обеспечивал приемлемые и в некотором смысле паритетные уровни экономических эффектов или эффективностей участников договора от исполнения этого договора. Этот метод является наиболее корректным из известных, однако он позволяет найти оптимальное ценовое решение только для участников договора поставки товарной продукции в моно-диаде «поставщик – заказчик», игнорируя косвенное воздействие исполнения договора поставки на состояние других предприятий-участников агрохолдинга;

- метод аукционного ценообразования, который имеет несколько форм. Он, вообще говоря, с научной точки концептуально порочен, ибо напрямую предусматривает отказ от научного ценообразования и сведение ценообразования к некоторой состязательной победе в ажиотажной игровой ситуации. Практический опыт проведения таких аукционов позволяет наблюдать много фиктивных предложений и массовое невыполнение условий по «выигранному» договору.

В последнее время в России достаточно широкое распространение получил метод ценообразования, базирующийся на распределении предприятий-участников холдинга, на так называемые центры прибыли и центры затрат[277],[278],[279]. В контексте такого представления для институционально зависимых (через систему участий) предприятий со стороны структуроименующего (у нас – холдингующего) предприятия или иного лица, представляющего интересы этого структуроименующего предприятия, назначаются цены, обеспечивающие практическую бесприбыльность и фактически предбанкротное состояние всех предприятий - участников холдинга за исключением, как правило, одного, которое

[277] Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. М.: Альпина, 2000.198с.
[278] Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления. М.: Альпина Паблишер, 2002.287с.
[279]Чернер Н.В., Клочков, В.В. Экономические стимулы создания центров коллективного пользования научным оборудованием // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. № 6. С. 610-619.

концентрирует основную часть прибылей и находится чаще всего в зоне наибольшего налогового благоприятствования - например, в offshore-зоне. При этом удается обойтись методом компромиссного последовательного дихотомического ценообразования, где в рамках каждого из двусторонних договоров поставки одно из предприятий, не являющееся центром прибыли, вынуждается принять ценовой компромисс, подразумевающий получение им доходов, еще не приводящих к его убыточности и финансовой несостоятельности.

Особенной формой ценообразования является использование организационно-экономического механизма договора простого товарищества[280], в контексте которого само понятие метода поставочного ценообразования существенно трансформируется, а порой и исчезает совсем. Однако в связи с крайне слабой нормативно-правовой регламентацией экономического механизма простого товарищества и очевидных различиях в нормативном и фактическом использовании, в его некоторой рассогласованности с налоговым законодательством, такого рода методы ценообразования сколько-нибудь заметного распространения не получили и едва ли получат в обозримой перспективе.

Следует отметить, что методы ценообразования, связанные со схемой центров прибыли и затрат и договорной схемой простого товарищества трудно разграничиваемы с организационно-экономическим механизмом регламентации такого рода ценообразования.

Наряду с указанными в рамках холдинга в отдельных случаях использовались и другие методы ценообразования, характерные для периода первоначального накопления капитала, в том числе трудноформализуемые – например, основанные на личной заинтересованности дирекций, предусматривающие случайное ценообразование, косвенное униальное (от

[280] в соответствии с положениями главы 55 Гражданского кодекса Российской Федерации

слов «личная уния»- исходя из личных связей) дотирование и субвентирование, а также некоторые другие.

Принципиальными недостатками указанных выше методов ценообразования в применении к внутрихолдинговому уровню управления являются:

- преимущественно односторонний характер (эксклюзивность учета интересов одного из участников договора поставки, одного предприятия) и доминирующая ориентированность на нерыночную схему организации экономики;
- искусственно локализованный характер, не предусматривающий комплексной оптимизации ценовых условий пакета договоров, в том числе с участием различных предприятий, и к тому же, по крайней мере, на краткосрочную перспективу, а также принципиальная невозможность решения управленческой задачи в интересах всей корпоративной группировки предприятий-участников в целом;
- отсутствие юридически определенных регламентаций для внутрикорпоративного уровня, т.к. российское гражданское право воспрещает ограничение договорных свобод, в том числе, возможно, и самоограничение;
- отказ от использования высоких организационно-экономических и информационных, управленческих технологий, что не позволяет добиться приемлемых точностных и реактивностных характеристик процессов выработки ценовых управленческих решений.

В целом же известные методы ценообразования:

- не базируются на какой-либо корректной или хотя бы пригодной для восприятия сформулированной методологии, причем широко используется понятийный аппарат, не относящийся к проблемной области и прямо противоречащий российскому законодательству. Так, в частности, повсеместно используется термин «стоимость» и даже термин «стоимость контракта»;

- не являются полноценными методами управления, а предусматривают реализацию разрозненных спорадических управленческих операций;
- по меньшей мере, ограниченно применимы при решении задач оптимального ценообразования для локализованных холдинговой принадлежностью группировок из активных систем, т.к. предусматривают формирование двухобъектной системы с обязательным приданием одному из объектов – участников договора заведомо активного характера, а второму – заведомо пассивного;
- не предусматривают глубоких технико-экономических обоснований с использованием интеллектуальных систем поддержки управленческих решений.

В части практического управления взаимодействием в ценовом управлении в корпорациях и, в частности, агрохолдингах, в России превалируют методы интуитивно-эмпирического управления с превалированием административных методов управления.

## 1.5 Международные стандарты финансовой отчетности и положения по бухгалтерскому учету: роль в учетно-аналитическом обеспечении ценового управления в агрохолдинге

Хорошо известно, что международные стандарты финансовой отчетности включают в себя:

- Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS),
- Международные стандарты финансовой отчетности (IAS),
- Разъяснения Комитета по разъяснениям международной финансовой отчетности (КРМФО).

Для целей проведем анализ положений международных стандартов финансовой отчетности и положений по бухгалтерскому учету, действующих в России на предмет определения возможности их использования для учетно-

аналитического обеспечения ценового управления агрохолдинга. Так, подвергнем анализу следующие документы:

- Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н),
- Приказ Минфина России от 08.11.2010 № 143н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010)»,
- Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 20.07.2017),
- Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 27.06.2016),
- Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 17.02.2021).

Важно отметить, что в соответствии с ч.1 ст.2 Федерального закона от 27.07.2010 № 208-ФЗ (ред. от 26.07.2019, с изм. от 07.04.2020) «О консолидированной финансовой отчетности» положения этого закона распространяются на:

1) кредитные организации;

2) страховые организации (за исключением страховых медицинских организаций, осуществляющих деятельность исключительно в сфере обязательного медицинского страхования);

3) негосударственные пенсионные фонды;

4) управляющие компании инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов;

5) клиринговые организации;

6) федеральные государственные унитарные предприятия, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации;

7) акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации;

8) иные организации, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам путем их включения в котировальный список, за исключением специализированных обществ и ипотечных агентов.

Как видим, агрохолдинги не выделены в субъекты, обязанные формировать консолидированную отчетность, следовательно, положения закона на агрохолдинги не распространяются. Этот вывод находит свое отражение и в международном стандарте финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты», введенный в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н, в котором в разделе «Сфера применения» указано, что он должен применяться к:

«(a) отдельной или внутренней (управленческой) отчетности организации:

(i) долговые или долевые, инструменты которой свободно обращаются на открытом рынке (внутренней или зарубежной фондовой бирже или внебиржевом рынке, включая местные и региональные рынки), или

(ii) которая подала или находится в процессе подачи своей финансовой отчетности в комиссию по ценным бумагам или иной регулирующий орган с целью выпуска инструментов любого класса на открытом рынке; и

(b) консолидированной финансовой отчетности группы с материнской организацией:

(i) долговые или долевые, инструменты которой свободно обращаются на открытом рынке (внутренней или зарубежной фондовой бирже или внебиржевом рынке, включая местные и региональные рынки), или

(ii) которая подала или находится в процессе подачи консолидированной финансовой отчетности в комиссию по ценным бумагам или иной регулирующий орган с целью выпуска инструментов любого класса на открытом рынке»[281].

Как мы видим, должны соблюдаться два условия (a) и (b) совместно для того, чтобы в сферу применения попал анализируемый хозяйствующий субъект. Следовательно, для того, чтобы сфера применения охватила агрохолдинг, последний должен не только иметь в свободном обращении долговые или долевые инструменты (или готовиться к этому), но и готовить консолидированную финансовую отчетность группы, долговые или долевые инструменты которой свободно обращаются на открытом рынке (или готовиться к этому). Несоответствие этим условиям не позволяет агрохолдингам использовать стандарт для целей подготовки и принятия управленческих решений. Более того, пунктом 3 этого же раздела МСФО отмечено, что «Если организация, которая не обязана применять настоящий МСФО, принимает решение о раскрытии информации по сегментам, которая не соответствует настоящему МСФО, она не должна описывать данную информацию как информацию по сегментам»[282]. Таким образом, для агрохолдингов, не удовлетворяющих требованиям сферы применения в данном МСФО отказано в формировании сегментной отчетности. Такой анализ наталкивает на закономерный вывод о необходимости формирования внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для внутреннего использования менеджментом для разработки и принятия управленческих решений.

---

[281]Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты», введенный в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н

[282] Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)

Рассмотрим положения приказа Министерства финансов России от 08.11.2010 № 143н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010)» на предмет возможности формирования сегментной отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для целей разработки и принятия управленческих решений. Отметим, что сегментная отчетность используется для формирования обособленной информации о деятельности организации по ее структурным элементам (внутренний аспект) или по контрагентам, географическому или продуктовому признаку:

«В зависимости от организационной и управленческой структуры организации, а также ее системы внутренней отчетности основой выделения сегментов могут быть, в частности:

а) производимая продукция, закупаемые товары, выполняемые работы, оказываемые услуги;

б) основные покупатели (заказчики) продукции, товаров, работ, услуг;

в) географические регионы, в которых осуществляется деятельность;

г) структурные подразделения организации»[283].

Отсюда становится понятно, что и российское положение по бухгалтерскому учету ограничивает возможности агрохолдингов в формировании сегментной отчетности по ценовому управлению, так как ни географический, ни продуктовый признак, ни, тем более, структурные подразделения, не соответствуют требованиям менеджмента по сбору, анализу и представлению учетно-аналитической информации по ценовому управлению в агрохолдинге. Однако находим в этом и положительный момент, связанный с подтверждением возможности использования внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге, ведь ограничений на такую отчетность в рассматриваемых документах нет, а с учетом того факта, что такая отчетность имеет в качестве

[283] Приказ Министерства финансов России от 08.11.2010 № 143н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010)»

потребителя менеджмент компании, то есть она направлена на внутреннее потребление, то и возможности агрохолдингов в этой части в управленческом учете и анализе, неограничены.

Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) в разделе «Сфера применения» указывает, что стандарт не применяется в отношении следующего:

«(b) отдельной финансовой отчетности организации, к которой применяется МСФО (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность». Однако:

(i) если организация имеет доли участия в неконсолидируемых структурированных организациях и составляет только отдельную финансовую отчетность, она должна применять требования, предусмотренные пунктами 24 - 31, при подготовке такой отдельной финансовой отчетности»[284]. Отсюда вытекает, что агрохолдинг, как совокупность юридических лиц, связанных отношениями материнства и дочерности, даже при отсутствии консолидированной отчетности и формировании отдельной финансовой отчетности, должен информировать внешних потребителей информации о своем участии, в капитале дочерних предприятий (предприятий-участников агрохолдинга, холдингуемых компаний), а также о рисках такого участия, проектах финансирования дочерних структур, которые могут оказать негативное воздействие на финансовое состояние агрохолдинговой (материнской, холдингующей) компании. Однако такие требования относятся к компаниям, имеющим на открытом рынке в свободной продаже доли участия в своем капитале, что создает существенные трудности для использования этого стандарта в деятельности агрохолдинга, тем более, что он не решает проблемы учетно-аналитического обеспечения ценового

[284] Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н)

управления в агрохолдинге, а лишь создает дополнительные затраты на подготовку отчетности, не ведущей к решению поставленной задачи. Здесь и потребителями информации выступают внешние пользователи, а не менеджмент с его потребностями в сборе и анализе текущей информации для целей подготовки и принятия управленческих решений.

Ранее упомянутый Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность», введенный в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н, также нуждается в комментариях на предмет возможности использования для целей принятия управленческих решений по ценовому управлению в агрохолдинге.

В стандарте «Отдельная финансовая отчетность» указано, что «Консолидированная финансовая отчетность - финансовая отчетность группы, в которой активы, обязательства, собственный капитал, доходы, расходы и денежные потоки материнской организации и, ее дочерних организаций представляются как относящиеся к единому хозяйствующему субъекту.

Отдельная финансовая отчетность - составляемая организацией финансовая отчетность, в которой организация может по собственному выбору с соблюдением требований настоящего стандарта учитывать свои инвестиции в дочерние организации, совместные предприятия и ассоциированные организации либо по первоначальной стоимости в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», либо с использованием метода долевого участия, как описано в МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия»»[285]. Если агрохолдинг не формирует консолидированную отчетность в силу отсутствия его долей участия на свободном рынке в открытом доступе, то формирование отдельной финансовой отчетности могло бы быть полезным для агрохолдинга, если бы не отсутствие информации о ценовом управлении.

[285] Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н)

Информация об инвестициях в дочерние общества, как отмечалось ранее, потребляется внешними пользователями. Наконец, раздел «Сфера применения» стандарта указывает, что «стандарт применяется при учете инвестиций в дочерние организации, совместные предприятия и ассоциированные организации, если организация делает выбор или обязана по местным нормативно-правовым актам представлять отдельную финансовую отчетность… стандарт не устанавливает, какие организации обязаны составлять отдельную финансовую отчетность. Стандарт применяется, когда организация подготавливает отдельную финансовую отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности»[286]. Отсюда следует, что агрохолдинги, если не имеют долей участия на свободном рынке в открытом доступе, то они и не имеют заинтересованности в подготовке такой отчетности.

В системе международных стандартов финансовой отчетности имеется и отраслевой стандарт - Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство», введенный в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н.

Пунктом 40 стандарта сразу устанавливается правило, которое делает этот стандарт не удовлетворяющим поставленной задаче в части ценового управления в агрохолдинге, так как сельскохозяйственной организации предписывается раскрытие «совокупной величины прибыли или убытка текущего периода при первоначальном признании биологических активов и сельскохозяйственной продукции, а также от изменения справедливой стоимости биологических активов за вычетом затрат на их продажу[287]. Совокупная величина прибыли или убытка»[288] формируется во второй форме

[286] Там же
[287]Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н)
[288]Шестакова Е.В. Международная система финансовой отчетности. Москва: ИД "ГроссМедиа": Российский Бухгалтер, 2013. 483 с.

отчетности по «Отчет о прибылях и убытках»[289], а информация из нее хотя и используется в экономическом и управленческом анализе, но по отношению к предприятию по результатам его деятельности на конец квартала, полугодия или года (динамическая балансовая теория). Важно отметить, что в отраслевой отчетности, утвержденной Министерством сельского хозяйства России сохраняется эта ситуация[290]. Такая информация не удовлетворяет требованию задачи подготовки, и принятия управленческих решений в части ценового управления в агрохолдинге. Кроме того, «… в настоящем стандарте не рассматриваются вопросы переработки сельскохозяйственной продукции после ее сбора... Несмотря на то, что подобная переработка может являться логическим и естественным продолжением сельскохозяйственной деятельности и можно провести некоторую аналогию между происходящими процессами и биотрансформацией, такая переработка не относится к сельскохозяйственной деятельности, как этот термин определен в настоящем стандарте»[291]. Таким образом, только часть производственного процесса в агрохолдинге оказывается охваченной стандартом, что не отвечает поставленной задаче.

Рассмотренные стандарты и положения подводят к важному выводу о том, что для целей нашего исследования наиболее правильным направлением будет подготовка предложений по формированию внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для внутреннего потребления для целей принятия управленческих решений.

---

[289]Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 № 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)»

[290]Приказ Минсельхоза РФ от 24.11.2000 № 938 (ред. от 15.01.2002) «Об Инструкции по заполнению типовых и ведомственных специализированных форм годовой бухгалтерской отчетности организациями агропромышленного комплекса за 2000 год»

[291]Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н)

***Выводы по главе 1***

На основании приведенных в первой главе результатов исследования имеются основания сформулировать следующие констатации, выводы и рекомендации.

1) Возникновение в России холдинговых структур породило принципиально новую мезоуровневую среду, применительно к которой требуется формирование интеллектуальных управляющих систем.

2)Современные российские агрохолдинги представляют собой институционально иерархические структуры, в которых выделяются холдингующие и холдингуемые предприятия-участники.

3) Предприятия-участники агрохолдинга в полной мере сохраняют свою производственно-хозяйственную самостоятельность в процессе их взамодействий по производству продукции, и которая может сочетаться с непротивоправным институциональным и договорным внешним регулированием их управленческих операций. Контуры холдингующих и холдингуемых предприятий агрохолдинга в рассматриваемом аспекте объективно и непременно являются контурами ценового управления, т.е. ценовое управление является заведомо поликонтурным.

4) Одной, из важнейших сфер управления на микро-мезо и макроуровнях, в связанных экономических акторах, является сфера формирования учетно-аналитического обеспечения ценового управления в процессе производства и сбыта сельскохозяйственной продукции в агрохолдинге, нацеленная на создание стоимости бизнеса, сбалансированной системы показателей и осуществление непрерывной производственной и сбытовой деятельностей

5) Методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге базируется на формировании принципов внутриорганизационного и между организационного обеспечения взаимодействием структурных подразделений агрохолдинга в ценовом управлении. А также определении иерархии их управленческой компетенции в разрезах управленческих прав и обязательственных ограничений

агрохолдинга и выборе методического, процедурного проектирования и системы отчетности в агрохолдинге и в, его структурных подразделениях.

6) Система учетно-аналитического обеспечения ценового управления представляет собой совокупность элементов и устойчивых связей между участниками агрохолдинга. Между тем достаточно очевидным является выделение областей управления внутрихолдинговым ценовым взаимодействием и соответственно его подсистем в агропромышленном холдинге, которые:

- заведомо значимо влияют на состояние и результаты деятельности предприятий и самого холдинга;
- могут быть рассмотрены обособленно при условии заданности других, которые в этом смысле становятся параметрами внешней среды. К числу таких подсистем управления внутрихолдинговым взаимодействием относится система ценового управления, в рамках которой локализация выполняется по признаку выделения цены товарной продукции – приобретаемой или поставляемой.

7) Представляется, что состав структурных подразделений предприятия и состав предприятий - участников агрохолдинга должны быть включены в состав оптимизируемых проектных решений при ценовом управлении в агрохолдинге. Но это должно быть в комплексе со сферой их управленческой компетенции – в этом смысле нельзя не солидаризоваться, например, с методологическим и инструментальным подходом, представленным, в частности в трудах некоторых исследователе и тогда правомерно рассматривать уже корректную задачу оптимальной декомпозиции системы управления на подсистемы.

8) Проведенная репрезентативная ретроспективная оценка чувствительности финансово-экономического состояния и результативности деятельности агрохолдинга показала, что чувствительность по ценам является как минимум высокой. Соответственно ценовое внутрихолдинговое управление является целесообразным и реализуемым, а существенное изменение внешней и

внутренних сред выдвигает требование обновления методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

9) Органическая балансовая теория Ф.Шмидта открывает возможности подготовки управленческих решений внутренних потребителей учетно-аналитической информации организации. Развитие теории Ф.Шмидта в трудах Г.Симона и М.Фасснахта заключается в фундаментальном обосновании возможности учетно-аналитического обеспечения ценового управления в организации. Анализ российских положений о бухгалтерском учете и международных стандартов бухгалтерской отчетности, в том числе в отраслевом срезе, позволяет сделать вывод о том, что для целей разработки и принятия управленческих решений в рамках управленческого анализа и учета требуется не универсальная финансовая отчетность (потребителями которой выступают в основном внешние пользователи – инвесторы, контрагенты, государственные органы и т.д.), а внутренняя (управленческая) отчетность, формирование которой подчиняется целям внутреннего потребления учетно-аналитической информации.

Теоретическое обоснование необходимости учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдингах, приведенное в настоящей главе позволяет перейти к рассмотрению методологических подходов к решению избранной цели и поставленных задач, о чем пойдет речь в следующей главе.

# Глава 2. Методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

## 2.1 Место ценового управления в управленческом анализе

Хорошо известно, что экономический анализ преследует цель поиска финансовых возможностей и внутрихозяйственных резервов для повышения экономической эффективности деятельности. Управленческий анализ рассматривается с одной стороны как разновидность экономического, и тогда говорят об экономической эффективности принимаемых управленческих решений[292], но с другой стороны это самостоятельный вид анализа, действительно направленный на подготовку управленческих решений, но значение экономической эффективности может быть незначительно, например, в силу стратегической цели (захват рынка) или политических задач (конкурентная борьба). Вообще говоря, анализ как метод научного познания заключается в разложении некоторого целового для познания его частей и выявления характкристических черт обследуемого объекта. Так как управление есть целенаправленное воздействие субъекта управления на его объект для приведения его в заданное состояние, то очевидно, что управленческий анализ — это способ познания этого самого воздействия, механизма его оказания, субъекта и объекта управления, а также результата этого воздействия. В этом смысле управленческий анализ не обязательно преследует цель максимизации результирующего показателя (прибыли, например), но формирует информационную и инструментальную среду принятия наиболее эффективного управленческого решения с позиций достижения цели воздействия субъекта управления на его объект (Рисунок 2.1).

[292]«Управленческий анализ как составная часть экономического анализа, пресдставляет собой последовательность функций управления, соответствующих логике финансово-хозяйственной деятельности организации» (Бобошко, Н.М., Турманидзе, Т.У., Эриашвили, Н.Д., Осипов В.С., Косов, М.Е. Финансово-экономический анализ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. С. 9.

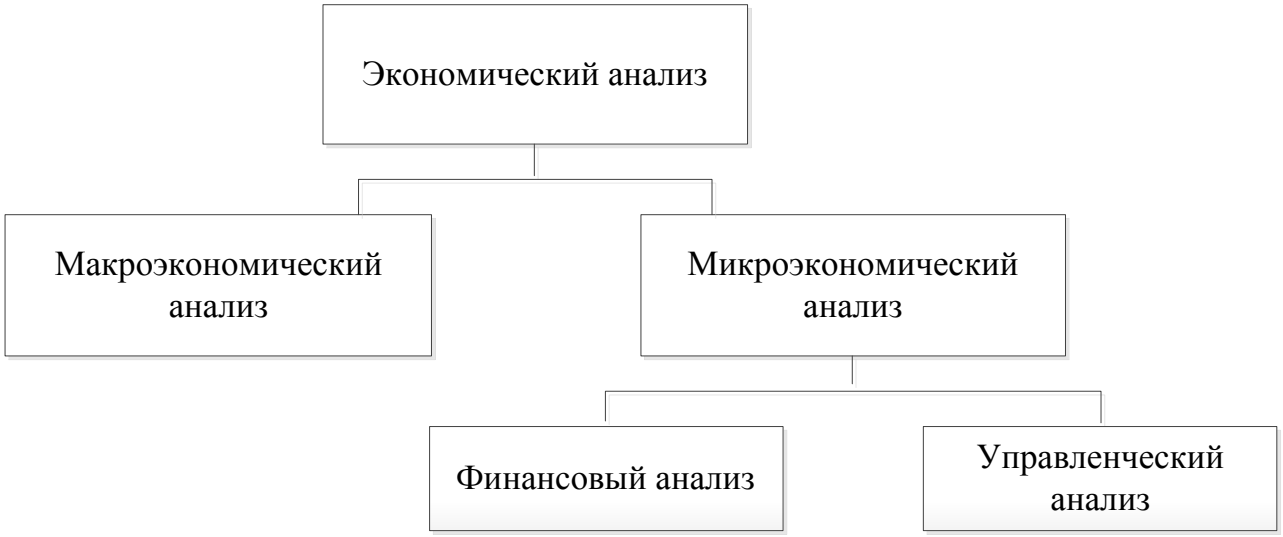



Рисунок 2.1 – Иерархия анализа как метода научного познания экономических субъектов

*Источник: составлено автором*

Логика перехода видов анализа от высшего, к низшему, то есть по иерархическому признаку, показывает, что управленческий анализ все же это отдельный вид анализа, обладающий собственной целью и задачами, а также, как будет показано ниже, обладает собственными принципиальными характеристическими чертами на разных временных горизонтах (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Формы и методы управленческого анализа в зависимости от временного горизонта

| № пп | Временной горизонт | Характеристические черты |
|---|---|---|
| 1 | Ретроспектива | Анализ процессов и явлений, свершившихся в прошлом. Выявление вариантов будущих тенденций, на основе ранее достигнутых показателей. |
| 2 | Текущее состояние | Выявление факторов, оказывающих влияние на текущее положение дел, корректировки текущих показателей. |
| 3 | Перспектива | Стартегическое видение (форсайт) будущего. Прогнозирование результатов деятельности, обоснование перспективных решений, формирование пула вариантов развития событий |

*Источник: составлено автором*

Управленческий анализ при этом обладает собственными принципами, содержание которых отлично от иных видов анализа (экономического, финансового, технического и т.д.) (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Формы и методы управленческого анализа в зависимости от его принципов

| №пп | Принцип | Характеристические черты |
|---|---|---|
| 1 | Объективности | Отсутствие заинтересованности при изучении явления, беспристрастность к результатам исследования, выводам и их обоснованиям |
| 2 | Научности | Использование научных методов, методик, способов научного познания |
| 3 | Комбинаторности | Изучение явления во взаимосвязи с его элементами и внешней средой с целью объективизации выводов |
| 4 | Повторяемости | Регулярное исследование через равные промежутки времени для обеспечения сопоставимости результатов |
| 5 | Сопоставимости | Результаты исследования должны быть сопоставимы друг с другом как по времени (см. предыдущий принцип), так и по полноте исследования |
| 6 | Практико-ориентированности | Использование результатов исследования в практике принятия управленческих решений |
| 7 | Иерархичности | Исследование явлений и объектов одного уровня иерархии |

*Источник: составлено автором*

Как следует из ранее приведенных позиций, предметом управленческого анализа являются управленческие отношения по поводу целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления, где последними выступают подразделения организаций, экономические акторы, совокупности фирм (агрохолдинги, например), отдельные бизнес-процессы. Важно отметить, что управленчсекий анализ реализуется на разных горизонтах управления бизнесом – как на оперативном или тактическом, так и стратегическом. Целью управленческого анализа является обоснование управленческих решений. Субъект управленичсекого анализа, впрочем, как и

управления, выступает лицо, принимающее решение. Результат управления или продукт менеджера есть управленческое решение, а управленчсекий анализ есть способ получения выводов, закономерностей и всякого рода информация для выработки управленческого решения.

Наконец, по видам или смысловому содержанию можно выделить следующие виды управленческого анализа (рисунок 2.2)




Рисунок 2.2 - Виды управленческого анализа

*Источник: составлено автором*

Стратегический управленческий анализ направлен на поиск жизнеобеспечивающих вариантов управленческих решений на длительную перспективу, их значение для организации велико, а ошибки могут быть фатальны.

Организационный управленческий анализ направлен на поиск управленчсеких решений относительно структунрных решений архитектуры организации, фирмы, совокупности акторов (как агрохолдинг, например). Здесь разрабатываются и реализуются производственная и организационная структуры и структура упарвления в их взаимосвязи.

Наконец, оперативный или тактический управленческий анализ направлен на решение текущих вопросов, выработку управленческих решений относительно текущих задач и целей. Ошибки в таких решениях не всегда фатальны, но, тем не менее, нежелательны. Здесь выделяют всю совокупность управленческих решений, встречающихся в повседневной деятельности экономического актора, связанные с договорными отношениями. Здесь принимаются управленческие решения по поводу заключения договоров,

поставки продукции, закупки сырья и т.д. как в натуральном выражении, так и в стоимостном.

Ценовое управление в этом смысле занимает промежуторное место между стратегическим и оперативным управленческим анализом, так как с одной стороны решение о внедрении системы ценового управления в агрохолдинге носит стратегический характер, так как оказывает влияние на всю совокупность юридических лиц, образующих агрохолдинг и направлено на обеспечение сбалансированного развития всех предприятий-участников агрохолдинга в длительной перспективе, но с другой стороны, здесь разрабатываются и реализуются управленческие решения по поводу договорных отношений и существенным условиям договора – о цене поставки.Координация хозяйственной деятельности предприятий-участников агрохолдинга, занятых разными операциями в производственном процессе, возможно на основе ценового взаимодействия или ценового управления, как правильно указывают разработчики этого инструмента Г.Симон и М.Фасснахт[293]. Ценовое управление (price management) - это инструмент управленческого анализа, где в качестве объектов выступают назначения цен в расширительной интерпретации – либо одноточечные, либо траектории в виде дискретных по времени значения – временны́х рядов. Данные цены касаются приобретаемой предприятием товарной продукции и поставляемой предприятием товарной продукции. Здесь важно отметить, что ценовое управление — это именно инструмент управленческого анализа, а не менеджмент в общеупотребительном значении. Еще одним важным аспектом определения места ценового управления в структуре управленческого анализа выступает система аналитического обеспечения. Здесь выделяют блоки, согласно объектам управления, а также процессам производственной и хозяйственной деятельности. Взаимодействие процессов и ресурсов образуют сложную конструкцию объекта, а информация о нем дает представление лицу,

[293] Симон, Г., Фасснахт, М. Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация. М.: Библос, 2020. 536 с.

принимающему решение о состоянии объекта управления. В результате управленчского анализа лицо принимающее решение получает варианты развития событий и варианты решений, которые могу тпривести к разным результатам, остается сделать выбор согласно заданной цели. Ценовое управление как метод управленческого анализа сочетает в себе организационные ресурсы дочерности-материанства предприятий-участников агрохолдинга, а также ценовое взаимодействие участников агрохолдинга в связи с производственным процессом как срез экономических отношений.На наш взгляд, управленчсекий анализ существенным образом базируется на системном подходе, когда осуществляется максимально возможная детализация изучаемого объекта на простейшие элементы, их изучение, характеристика, систематизация и последующий синтез. В связи с этим этапирование управленческого анализа может быть следующим(см.табл. 2.3.):

Таблица 2.3. Этапы управленческого анализа в процессе ценового управления

| | |
|---|---|
| Этап 1 | Сбор и первичная оценка информации (данные управленческого учета, финансового учета, бухгалтерского учета, общая информация об организации и о ее внешней среде |
| Этап 2 | Проверка релевантности полученной информации и ее документальное подтверждение |
| Этап 3 | Выявление расхождений между фактической и документальной информацией и в случае существенности, проведение дополнительного анализа причин расхождений |
| Этап 4 | Обработка информации методами научного познания, в т.ч. специальными |
| Этап 5 | Проверка полученных результатов на предмет логичности. В случае выявления алогичных результатов, следует провести проверку правильности принятого алгоритма обработки информации |
| Этап 6 | Подготовка вариантов управленчсеких решений на основе полученных данных по прежним этапам |
| Этап 7 | Передача полученных вариантов управленческих решений лицу, принимающему решение |
| Этап 8 | Выполнение указаний лица, принимающего решение по результатам прежнего этапа |

*Источник: Составлено автором*

Информационная база управленческого анализа включает в себя перечень следующих мероприятий:

1. Установление периодичности, вида, объема информации;
2. Определение методики сбора информации, совокупности показателей информации;
3. Устранение/минимизация рисков дублирования информации и информационных каналов.

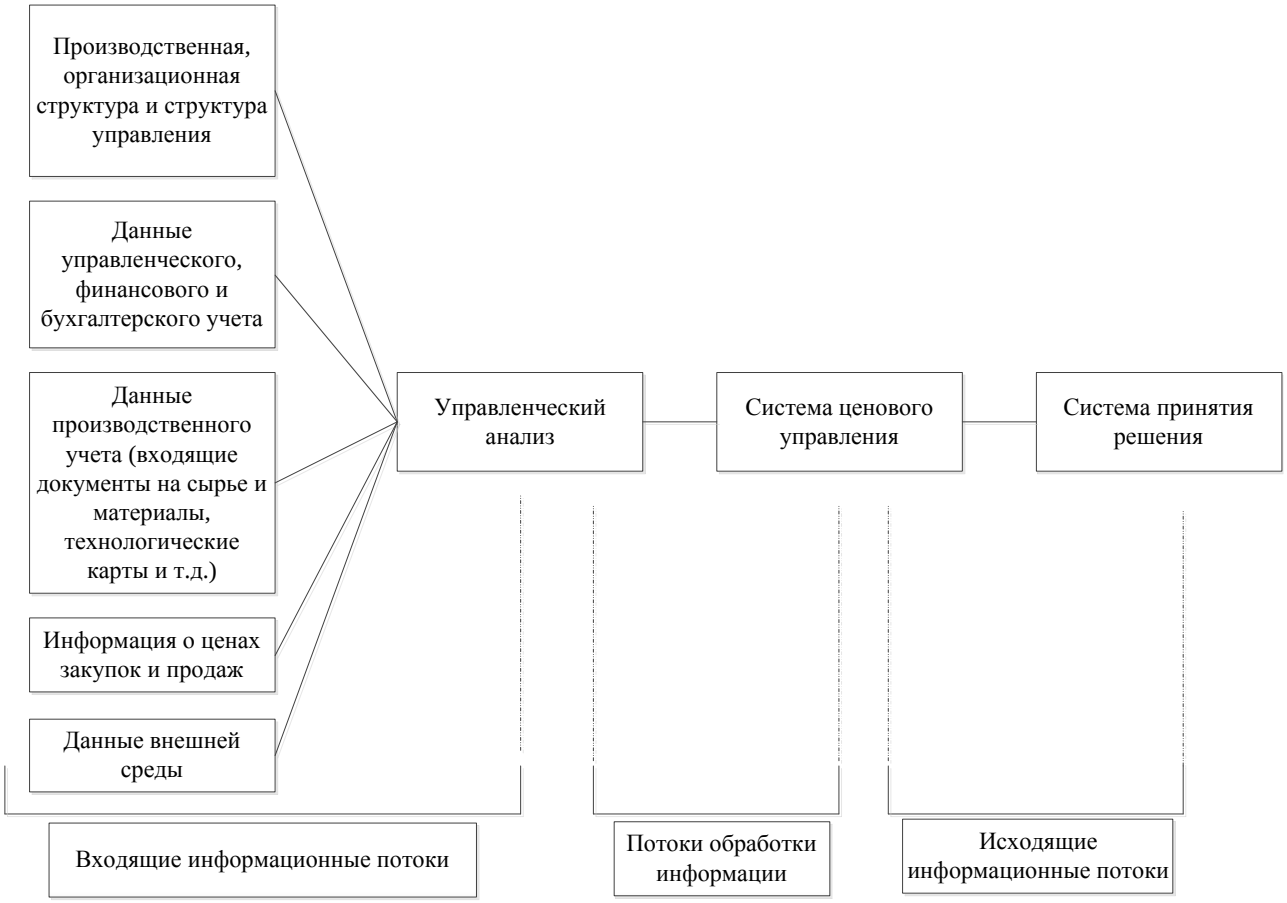



Рисунок 2.3 – Система информационных потоков в управленческом анализе и ценовом управлении

*Источник: составлено автором*

Как мы видим из рисунка 2.3., входящие информационные потоки разносортны и нуждаются в систематизации, однако, без их информации дальнейший анализ невозможен. Управленческий анализ дает первично обработанную информацию для системы ценового управления (это специализированный, уточняющий, конкретизирующий блок по отношлению к блоку управленческого анализа). Далее получается исходящий

информацуионный поток в виде вариантов готовых управленческих решений, из которых лицо, принимающее решение, выбирает наилучший вариант в соовтетствии со своей компетенцией и уровнем ответственности.

Вся совокупность информации укрупненно может быть представлена в виде двух потоков:

1. Учетная информация[294] (данные бухгалтерского, налогового, статистического, финансового, управленческого и производственного учета);

2. Внеучетная информация (материалы внешних и внутренних проверок, совещаний, записок, СМИ и т.д., в том числе прайс-листы, ценники);

3. Нормативно-правовая, регламентная, техническая информация (законодательство, стандарты и правила, ГОСТы, СНиПы, отраслевые нормативы, СанПиН, стандарты качества, в том числе международные).

Так как содержанием процесса разработки и принятия упарвленческих решений является пстоянная цепь последовательных логических итераций внутренней информации, то следует определить соотношение процессов получения информации, ее управленческого анализа и ценового управления. Схематично на рисунке 2.4. показанное соотношение данных учета, управленческого анализа и ценового управления следует рассматривать как соотношение общего и частного по отношению друг к другу соответственно: данные учета – общее для управленчсекого анализа, а управленчсекий анализ – это частное по отношению к данным учета. Управленческий анализ – это общее по отношению к ценовому управлению, а ценовое управление – это частное по отношению к управленческому учету. Таким образом, ценовое управление есть инструмент управленческого учета, его следствие или способ реализации в конкретно определенной задаче управления взаимодействием предприятиями-участниками многопрофильного агрохолдинга в производственном процессе.

[294]Кундиус, В.А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса. М.: Кнорус, 2016. 392 с.




Рисунок 2.4 – Соотношение данных учета, управленческого анализа и ценового управления

*Источник:составлено автором.*

Отсюда становится понятно, что система информации для целей принятия ценового управленческого решения может быть представлена в виде совокупности составных частей[295]:

1. Внутренняя система сбора информации по ценовому управлению (информационные потоки по ценовому горизонту задач);
2. Информация о состоянии рынка для определения возможных ограничений по ценам в договорах поставки;
3. Результаты наблюдения и анализа ценовой информации на рынке, в том числе на покупное сырье и материалы;
4. Система поддержки ценовых управленческих решений с помощью экономико-математического моделирования.

В следующем параграфе определим требования к методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

[295] Осипов, В.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: ИПКгосслужбы, 2010. 180 с.

## 2.2 Формирование требований к методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления

При разработке и реализационном воплощении методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге – в обязательном порядке необходимо выдерживать некоторый комплекс требований к этой методологии. Эта задача вытекает из самой сущности методологии как способа поиска и приращения научного знания и природы взимоотношений между теорией и практикой, где для нашего исследования дедуктивный метод представляет особую важность[296]. Следует, однако, согласиться с мнением о том, что «переход от упора на содержание к упору на метод затруднил задачу правильного понимания научной объективности, поскольку это пренебрежение предметом науки постепенно побудило многих ученых утверждать, что наука собственно и не интересуется своими объектами, а объективна только в том смысле, что придерживается формальных или методологических требований»[297]. В поддержку этого аргумента следует напомнить, что «метод – это способ познания объективных закономерностей, на основе которых возникают приемы или их системы для познания и практического действия. Познанные закономерности составляют объективную сторону метода, возникшие на их основе приемы, которые служат для дальнейшего познания и преобразования действительности, для достижения новых результатов»[298]. Наконец, следует отметить, что «по своему содержанию научное знание включает в себя совокупность методологических принципов и взглядов, определяющих научную позицию»[299].

Создание методологического продукта с неопределенными по составу и уровням принципов следует, безусловно, и априорно признать научно-

[296]Белл Э., Браймен, А. Методы социальных исследований: группы, организации и бизнес. Харьков: Гуманитарный центр, 2012. С.31.
[297]Агацци Э. Научная объективность и ее контексты. М.: Прогресс-Традиция, 2016. С. 29.
[298] Копнин П.В. Логические основы науки. Киев: Издательство «Наукова думка», 1968. С. 221.
[299]Старченко А.А. О методологической функции теории аргументации. В сб. Методология развития научного знания / Под ред. А.А.Старченко, Д.Шульце. М.: Издательство Московского университета, 1982. С.21.

проектным нонсенсом. Соответственно эти требования и принципы надо сначала сформулировать, затем попытаться обеспечить, а на завершающем этапе – проверить характеристики синтезированной методологии на предмет соответствия введенным требованиям и принципам.

Эти требования должны касаться и процесса формирования «методологии, и содержания само́й, профильной методологии»[300],[301],[302].

В данном случае вполне может иметь место выделение недопустимой области в части по требованиям – т.е. в некотором роде запрещений по запрещениям или же ограничений по ограничениям.

В самом деле, чрезмерно «мягкие» требования приведут к тому, что методология будет создана с относительно небольшими затратами ресурсов, признана преодолевшей ценз по соответствию требованиям, однако качество ценового управления будет неприемлемо плохим. Напротив, ужесточение требований к методологии будет порождать неэффективную трату ресурсов, и она может оказаться не созданной в конечном виде, приобрести характер неосуществленного проекта. Отсутствие методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления вызовет ошибки в системе управленческих решений, т.к. научная методология будет безальтернативно замещена некоторыми концептуальными эмпиризмами проектантов и управленческого персонала, так как не может в принципе существовать вне методологического управления. Оно всегда опирается на некоторую методологию – критичным является не ее существование, которое является объективно непременным, а качество. Если же методология все-таки появится с завышенными характеристиками, то может оказаться, что ее формирование породило

[300]Чернер Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями на примере ценового менеджмента / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Экономика и управление в машиностроении. 2018. №5. С. 6-19

[301]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82.

[302]Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом // Контроллинг. 2019. №1. С. 50-58

неприемлемую инвестиционную нагрузку на предприятия - участников агропромышленного холдинга или иного лица, финансировавшего проект.

Таким образом, могут порождаться классические ошибки методологического, «недопроектирования» и «сверхпроектирования» (термин «перепроектирование» занят и применяется в так называемых reusing-проектах).

Если характеристики синтезированной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления «окажутся лучше (выше или ниже) заданных требований, то это будет означать необоснованное завышение размеров затрат на проектирование управляющей системы[303].

Если же они окажутся хуже проектных, то приемлемое качество управления заведомо не достигнет требующегося уровня»[304].

К сожалению, на практике довольно часто допускаются две ошибки:

- отказ от создания научно обоснованной методологии. Эта ошибка уже обсуждалась выше;
- создание методологии, соответствие которой некоторым требованиям не предусмотрено или же это соответствие практически невозможно проверить.

Для оценивания качества профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления можно применять две концептуальные схемы с выделяемыми научно-проектными этапами:

- при применении первой схемы реализуется создание профильной методологии, затем - формирование некоторых требований к ней, оценивание ее характеристик в разрезе этих требований, сопоставление ее оцененных характеристик этим требованиям и, наконец, делается вывод о пригодности или непригодности созданной методологии;

---

[303]Чернер Н.В. Вопросы организации коммерциализации инноваций / Н.В. Чернер, Т.Н. Шевченко // Сборник «Теория и практика инновационной деятельности в эпоху информатизации». 2018. С. 110-114; Чернер Н.В., Батьковский А.М., Клочков В.В., Фомина А.В. Стратегии внедрения инновационных технологий на предприятиях оборонно-промышленного комплекса// Вопросы радиоэлектроники. 2015. № 6 (6). С. 232-251.

[304]Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне: дис….д-ра эконом. наук:08.00.05/ Дубовик Майя Валерьевна.- МАИ, 2011. – 385с.

- при применении второй схемы реализуется формирование требований к профильной методологии, затем – создание этой методология, оценивание ее характеристик в разрезе этих требований, сопоставление ее оцененных характеристик этим требованиям и, наконец, делается вывод о пригодности или непригодности созданной методологии.

Как нетрудно увидеть, отличие этих двух концептуальных схем заключается исключительно во взаимной инверсности реализации первого и второго этапов реализации схем. Соответственно возникает вопрос – что должно быть первичным: требования к профильной методологии или же сама эта методология.

С очевидностью правомерно утверждать, что предпочтительной является вторая из этих концептуальных схем. Это обусловлено тем, что рамки любого креативного проекта всегда являются внешне заданными при его осуществлении. Если же их нет, то позитивный результат можно получить либо неопределенно, либо же ориентируясь на достижение максимально воображаемого качества. Кроме того, в ходе создания профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления ее можно хотя бы приблизительно в некоторые моменты времени оценивать на соответствие требованиям и вовремя отказываться от непродуктивных направлений проектирования и проектных решений. Как известно, в составленных технических заданиях на любую управляющую систему, и в договорах на ее проектирование, отражаются условия рационального прекращения реализации проекта ввиду выявленных ее физической не реализуемости или чрезмерной ресурсоемкости.

Естественно, что в русле стереотипной аксиоматичности при синтезе профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления следует выделить ряд ее принципиальных особенностей, которые должны учитываться при введении множества оценочных характеристик, их исчислении и назначении ограничений по ним, образующих систему

требований. Эти особенности стереотипно имеют преимущественно качественный характер.

В числе этих особенностей было выделено в первую очередь следующее:

- методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления во многом или, вернее, первично определяет легитимность профильного управления. Несомненно, что нелегитимность хотя бы отдельных компонент или даже одного компонента методологии порождает ее совокупную нелегитимность, а далее – нелегитимность управляющей системы в целом. Так, например, если задаться принципом целевой минимизации налоговых отчислений при ценовом внутрихолдинговом управлении, или ориентироваться на основную цель управления вне связи с коммерческим или некоммерческим характером предприятий - участников агрохолдинга, то мы получим кумулятивный поток нелегитимностей. Примеры такого рода имеются и многочисленны – так, например, для коммерческих предприятий и их мезо-комплексов нередко декларируются и/или вводятся внеправовые основные цели управления типа максимизации объема выручки, увеличения размеров сегментов присутствия, так называемой «стоимости бизнеса» и т.д. Кроме того, высококвалифицированные специалисты как критические компоненты человеческих ресурсов в общем случае никогда не согласятся инкорпорироваться в рамах своей служебной занятости в нелегитимные управляющие системы ни на одной из стадий их жизненного цикла – вследствие глубокого осознания высоковероятных негативных правовых последствий для себя лично и угроз для своей репутации;
- структура и базовые компоненты профильной методологии критически значимо влияют на конечную результативность профильного управления, реализуемого на базе этой методологии. Это касается и агрохолдинга интегрально, и входящих в него отдельных предприятий-участников;
- профильная методология неизбежно корреспондируется с общей методологией ценового и внутрифирменного управления или же встречно

влияет на нее, а также комплексируется с другими локальными управленческими методологиями или же встречно влияет на них. Такое встречное влияние может доходить до стадии превращения в базовый прототип;

- профильная методология, например, непосредственно не влияет на результаты ценового управления, она реализует это опосредованно – через воплощения других видов учетно-аналитического обеспечения, управляющих внутрихолдинговой и внутрифирменных систем;

- профильная методология является исходным пунктом и тем самым - концептуальным интегратором всех видов учетно-аналитического обеспечения управления. Поэтому значительные трансформации в этих видах встречно порождают обязательность трансформации методологии. Так, например, методологии профильного управления в условиях применения архаичной и в условиях применения прогрессивной вычислительно-коммуникационных платформ будут принципиально различаться между собой. То же самое – в зависимости от уровня квалификационной подготовки управленческого персонала. Не может вызывать сомнений в своей правильности тезис о том, что начинающие управленцы и профессионалы в области интеллектуальных IT-продуктов будут ориентированы на применение совершенно разных управленческих технологий – и по содержанию, и по форме;

- профильная методология распространяется на области ценового и внутрифирменного взаимодействий;

- абсолютно четкая локализация влияния профильного управления на результаты управления взаимодействием в ценовом аспекте в агропромышленном комплексе в целом и его предприятий-участников является крайне затруднительной или, скорее всего, даже неосуществимой;

- профильная методология значимо зависит от характера современного производства – его существенной продолжительности, высокой

ресурсоемкости, заметной непредсказуемости в части продолжительности выполнения технологических операций, затрат и доходов;

- профильная методология подвержена влиянию негативных реалий оперирования современного российского производства – наличию контрагентских неблагоприятствований, нестабильности законодательной среды, непредсказуемости макроэкономической ситуации и т.д. В этом смысле она существует в условиях высокой динамичности условий оперирования агрохолдинга.

Сразу же оговоримся, что методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления рассматривается как информационный объект, а не как объект собственности, авторского права, технический документ и т.д. «Эти и другие аспекты, несомненно, заслуживают глубокого и всестороннего научного рассмотрения, но они явно выходят за рамки настоящего авторского диссертационного исследования.

Помимо требований к вышеуказанной методологии вообще-то применяемы и требования к процессу ее создания»[305].

Однако здесь надо иметь в виду три следующих наиболее существенных соображения:

- во-первых, персонал предприятий - участников агрохолдинга, как правило, не является коллективным методологическим проектантом. Поэтому для него существенен исключительно или преимущественно именно результат методологического научного проектирования, а вовсе не его процесс как таковой;

- во-вторых, методологическое проектирование пока является не только не ремеслом, в определенной части еще не наукой, а скорее - искусством в научном мире. Конечно, это – заметный негатив, но одновременно и объективная реальность. Введение каких-то множеств, свойств, процесса

[305]Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом. //Контроллинг. 2019.№1.С. 50-58.

методологического проектирования, даже его этапирование и т.д. пока что представляют собой отсылки к перспективам развития фундаментальной и прикладной науки;

- в-третьих, результат методологического проектирования – профильная методология – несет на себе или в себе существенный отпечаток процесса проектирования. В самом деле, например, нарушения закона при проектировании не могут не породить правовых изъянов в методологии, использование архаичного инструментария проектирования неизбежно породит архаические компоненты методологии и т.д.

«Исходя из изложенного, видится обоснованно и рационально допустимым не формировать и соответственно не проводить тестирования профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления на предмет соблюдения требований к методологическому проектированию»[306]. Перейдем теперь к рассмотрению адресности требований к вышеуказанной профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Свойства профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления и соответственно ее характеристики по своему составу позиционируются в соответствии с классической схемой декомпозирования системы управления [307], [308].

Эта последовательность декомпозирования свойств и характеристик выглядит в рассматриваемой области следующим образом:

- общие свойства и характеристики системы управления – самоуправляющегося агрохолдинга и его структурных компонентов - локализованных предприятий-участников;

---

[306]Чернер Н.В. Развитие современной экономической науки: проблемы, тенденции, перспективы: монография/ [ Н.В.Чернер и др.].М.:SCIence,2021.348с.

[307]Волкова В.Н.Системный анализ и принятие решений. Справочник под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. М.: Издательство «Высшая школа», 2004. 519с.

[308]Дмитриев О.Н. Системный анализ в управлении. М.: Доброе слово, 2005.200с.

- общие свойства и характеристики управляющих систем – внутрихолдинговой и внутрифирменных (для предприятий-участников агрохолдинга);
- общие свойства и характеристики особенных управляющих систем, поддерживающих ценовое управление как особенный, предметно-ориентированный вид управления;
- общие свойства и характеристики основных видов обеспечения особенных управляющих систем с выходом на свойства и характеристики профильной методологии взаимодействия в ценовом аспекте.

Соответственно должно осуществляться нисходящее квалиметрическое проектирование, доводимое до уровня рассматриваемой профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Для квалиметрического проектирования в рассматриваемой области характерны следующие особенности, порождающие концептуальные осложнения:

- принципиальное и неустранимое несоответствие по множеству, содержанию и способу оценивания характеристик, соотносимых с четырьмя выделенными множествами. Характеристики каждого из множеств, вводятся и оцениваются в собственных пространствах, которые размерностно не тождественны и не являются частными случаями других пространств. Соответственно система однородных или хотя бы размерностно вложенных пространств возникнуть не может;
- свойства и характеристики являются взаимосвязанными и могут порождать синергетические эффекты. Так, например, в некоторых случаях улучшение свойств математического инструментария или повышение уровня вычислительных мощностей может компенсировать недостаток квалификации управленческого персонала;
- неколичественный и, чаще всего, размытый характер некоторых характеристик. Соответственно эти характеристики строгой оптимизации не поддаются.

Требования можно предъявить на базе строгого обоснования, а можно – эмпирически, с учетом общей логики и опыта.

Забегая немного вперед, отметим, что профильная методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления не является информационным монообъектом и не только допускает, но и предусматривает декомпозирование в виде структурирования. Обсуждение этого проблемного вопроса представлено ниже, в параграфе 2.4.

Соответственно возникает альтернативность схем предъявления требований к профильной методологии:

- схема предъявления требования к профильной методологии в целом;
- схема предъявления требований к неопределенным по составу компонентам профильной методологии.

Вторая схема является неприменимой вследствие того, что порождает бесконечную и неразрешимую рекурсивность.

Отсюда следует, что необходимо сформировать требования к рассматриваемой профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления на основе логических построений, причем к этой методологии в целом.

Соответственно автором с учетом результатов, отраженных в ряде собственных трудов был сформулирован комплекс требований к профильной методологии - методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

В число этих требований были включены следующие запрещения.

1) Обеспечение соответствия основам научного познания и базовым положениям фундаментальных наук.

На первый взгляд, это требование является само собой разумеющимся, и оно вроде бы всегда подразумевается выдерживаемым. Однако сфера научных исследований в области управленческой экономики примерно в последние одно-два десятилетия является подверженной довольно сильным возмущениям в виде привнесения неочевидных методологических и прочих

новаций, например, одно из системных описаний концептуальных неортодоксальностей. Поэтому при формировании профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления новаторство, солидаризация или отвержение не должны носить околонаучного или антинаучного характера.

2) «Обеспечение приемлемой точности результатов ценового управления.

Фактически традиционно считается, что величина «плеча» при пересчете относительных ошибок управления в финансово-экономические результаты составляет 1:10. Так, с учетом допустимости относительных отклонений по результатам на 10% относительное отклонение по ценовым внутрихолдинговым управленческим решениям должно обеспечиваться по относительной погрешности на уровне 1%[309].

3) Обеспечение универсальности профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Это требование, несмотря на свою внешнюю незначительность, является на самом деле очень жестким и трудновыполнимым»[310].

Указанная универсальность должна обеспечиваться в первую очередь:

- для российских агрохолдингов с различной субъектной размерностью;
- для российских агрохолдингов с различными состояниями финансово-экономического потенциала;
- для мезоуровня (агропромышленный холдинг в целом) и микроуровня (его отдельные предприятия-участники);
- для различных периодов (горизонтов) управления;
- для различной временно́й, дискретности управления.

4) «Обеспечение открытости профильной методологии как так называемой открытой системы.

---

[309]Этрилл П.Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Питер Этрилл, Эдди Маклейни; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 648 с.

[310]Чернер Н.В. Развитие современной экономической науки: проблемы, тенденции, перспективы: монография/ [ Н.В.Чернер и др.].М.:SCIence,2021.348с.

Данное требование подразумевает осуществимость различного вида адаптационных трансформаций – в том числе структурных и характеристических в случаях изменения внутренней и внешней управленческих ситуаций. В агрохолдингах такие трансформации могут носить, в частности, разнообразный институциональный характер. Обеспечение приемлемой ресурсоемкости при осуществлении профильного управления»[311].

5) Обеспечение соблюдения действующего законодательства профильных методологий, например, методологии учетно-аналитического обеспечения «ценового управления как на мезоуровне (для агрохолдинга в целом), так и на микроуровне (для отдельных предприятий - участников агрохолдинга).

Так, данное требование означает, что профильная методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления не должна порождать появления ценовых внутрихолдинговых управленческих решений, противоречащих действующему российскому законодательству - как таковых, а также по целям управления и по целевым запрещениям (естественно, при условии корректности осуществления служебной деятельности управленческим персоналом)»[312].

Это требование может быть в каких-то случаях ужесточено за счет введения запрещения по возникновению ошибочных ценовых управленческих решений, обусловленных неквалифицированностью, недобросовестностью и злоумышленностью действий управленческого персонала. Однако такое требование видится, во-первых, практически не вводимым, и, во-вторых, не выполнимым. В самом деле, представить себе полный спектр ненадлежащих действий управленческого персонала и купировать их физически невозможно. Эта задача – масштабно необозрима в части постановки и ресурсно разорительна в части решения.

---

[311]Там же

[312]Чернер Н.В. Развитие современной экономической науки: проблемы, тенденции, перспективы: монография/ [ Н.В.Чернер и др.].М.:SCIence,2021.348с.

Главная проблема в части выделенного требования по непротивоправности – обеспечение непротивоправности управления для мезоуровня. Это обусловлено тем, что в российском законодательном пространстве холдинги, равно как и иные виды корпоративных группировок, практически не существуют – они не упомянуты, и нормы права на них тем самым не распространяются, если не иметь в виду аморфности типа финансово-промышленных групп. Поэтому границу, отделяющую непротивоправное мезоуровневое управление от, противоправного выделить крайне затруднительно.

Так, данное требование в аспектах учетно-аналитического обеспечения подготовки внутренней (управленческой) отчетности для подготовки ценовых управленческих решений в агрохолдинге выглядит следующим образом:

1) Обеспечение продолжительности обоснования ценового управленческого решения в пределах календарных суток как типовой, временно́й режим. В некоторых же случаях (например, на некоторых видах деловых переговоров с контрагентами) методология должна позволять обосновывать некоторые соответствующие решения в режиме субреального времени.

2) Обеспечение применения в качестве исходных (первичных) данных только принципиально доступных физических сведений, в том числе – по ценам доступа, не выходящим за некоторые допустимые границы. Эти сведения должны быть приемлемо точными. Как известно из практики проведения исследований, нередко исследователями предлагается информационно необеспеченный инструментарий обоснования управленческих решений, или же инструментарий, опирающийся на первичную информационную сферу (инфосферу), которая является заведомо искаженной. Желательно также задаться тем, что на первичную информацию должны существовать надлежащим образом оформленные правоустанавливающие документы. Практика последнего может быть частично заимствована из сферы научных публикаций, где издания требуют у авторов не только делать ссылки,

выполнять корректное цитирование, но и иметь официальные разрешения на использование произведенных ими заимствований.

3) «Обеспечение задействования вычислительно-коммуникационного оборудования, которое является неуникальным в современных российских условиях. Варианты аренды вычислительных ресурсов, даже по схеме удаленного доступа, следует признать содержащими существенные и неопределенные угрозы.

4) Обеспечение обслуживаемости техническим, консалтинговым и управленческим персоналом с квалификационной подготовкой и служебной этичностью, типичными, для российских регионов.

Введенные выше требования являются непременными и не взаимно компенсирующими друг друга.

Нарушение хотя бы одного из указанных требований должно повлечь за собой констатацию неприемлемости качества профильной методологии»[313] учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

## 2.3 Структуризация методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

Определенное в общих чертах во введении понятие профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления носит общий интерпретационный характер, в некотором смысле предваряет детализацию ее рассмотрения.

Отметим следующую важную деталь: эта методология была интерпретирована в виде закономерностного представления функционирующего комплекса систем управления. То есть было введено ее представление заведомо не в виде «черного ящика», хотя детализация объекта пока еще не была выполнена. Ибо объекты типа «черного ящика» позволяют

[313]Чернер Н.В. Развитие современной экономической науки: проблемы, тенденции, перспективы: монография/ [ Н.В.Чернер и др.]. М.:SCIence,2021.348с.

описывать только закономерностные связи «вход – выход» и неструктурные закономерности динамики и статики «входов» и «выходов».

Соответственно было признано целесообразным, представлять методологию учетно-аналитического обеспечения ценового управления путем последовательного ее трансформирования из относительно более «серого ящика» в относительно более «белый ящик».

Такой теоретический подход при его абстрактном рассмотрении является в корректных научных исследованиях весьма распространенным и известным на всем протяжении наблюдаемой истории естествознания.

Он предусматривает по сути дела реализацию обще - теоретически известной полифазности обликового проектирования, а именно:

- компоновочное проектирование (структурное проектирование);
- процедурное проектирование, которое определяет ви́дение взаимодействия структурных компонент;
- характеристическое проектирование, предусматривающее установление исполнения структурных компонентов и/или их ценностных характеристик.

Однако насколько это удалось выявить автору, такой подход явно, и акцентировано при синтезе управленческих методологий пока еще не применялся.

В рамках компоновочного проектирования профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления выполняется «декомпозирование методологии до уровня функционально целостных подобъектов с установлением отношений на множествах «общее – частное».

Структурное представление профильной методологии позволяет рационально выделить в проекте подпроекты и осуществить проектирование этой методологии»[314].

[314]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82

В ходе проведения диссертационного исследования было выявлено, что отдельными исследователями порой предпринимались неединичные попытки структурирования методологий, в том числе – методологий управления, причем, как правило, применительно к конкретным объектным и предметным локализациям сфер исследований[315],[316],[317].

Выявленный опыт структуризации управленческих методологий позволил выделить следующие достаточно типичные способы выполнения этой структуризации:

1) Полное игнорирование методологического обеспечения. В этом случае проблема структуризации методологии решалась безальтернативно, примитивно и естественно – путем самого собой разумеющегося отказа от структуризации несуществующего объекта.

2) Введение недобросовестной бланкетной конструкции, когда автор умышленно или по заблуждению, декларируя свою солидаризацию с построениями некоего не до конца, определенного (увязанного с научной школой, местом работы, городом, авторством чего-то) или конкретного предшественника, делал отсылку к информационному источнику, в котором фактически отсутствовала соответствующая структуризация методологии.

3) Рассмотрение методологии как общеизвестного или общепринятого информационного объекта. В этом случае ее структура тоже автоматически постулировалась как общеизвестная, а на самом деле оказывалась не введенной.

4) Признание методологии как не требующим структуризации научно-проектным продуктом-решением «(например, как это имеет место в случае

---

[315]Шишмарев Е.М. Методологические аспекты математического моделирования промышленного предприятия в условиях сезонного характера спроса на его товарную продукцию // Сборник научных статей МАИ “Концептуальные проблемы управления предприятиями и корпорациями”. М.: КноРус, 2008, с.74-83.

[316]Пищулин В.И. Методы и системы управления современными организациями. М.: Из-во МГОУ, 2010-153с.

[317]Кушников В.А. Модели и методы анализа свойств целей и синтеза критериев в системах управления производственными процессами:автореф. дис….д-ра эконом.наук 05.13.01/Кушников Вадим Алексеевич– Саратов: Саратовский государственный техн. университет, 2000. – 38с.

«методологии» - слогана, «методологии»-девиза, «методологии», названной по имени ее автора, места его работы, проживания и т.д.)»[318].

5) Необоснованное замещение управленческой методологии другими видами обеспечения управляющей системы. Тем самым производилась структуризация методологии в привязке к областям, не имеющим отношения к закономерностным представлениям. Неоднократно встречались ситуации, когда автор провозглашал якобы структуру методологии, линейно перечисляя, какой управленческий инструментарий, методы или теории он намеревался разработать и применить или применил и разработал. Совершенно очевидно, что даже проведенная структуризация этого эклектического неметодологического образования не могла быть ни корректной, ни продуктивной.

6) Обеднение понятия методологии и упрощающее сведéние, ее к некоторым наборам или комплексам методологических принципов с недоказанной комплексностью и достаточностью. В исследованиях типа кандидатских диссертационных такой подход вполне имеет право на существование. Он извинителен и прагматичен, ибо исследователь по статусу своего исследования выходить на проектирование полноценной методологии не вправе, а существующих методологических наработок, как правило, выявить не удается.

7) Абстрактная структуризация методологии, не предусматривающая ее соотнесение с остальными проектными решениями и видами обеспечения управляющей системы (например, по схеме упорядочения абстрактного знания).

8) Развитое структурное представление управленческой методологии как полноценной системы с выделением иерархически декомпозированных локализованных проектных компонентов, а также связей между ними.

---

[318]Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом // Контроллинг. 2019. №1. С. 50-58

9) Выход на внутреннюю (управленческую)отчетность агрохолдинга для обеспечения ценового управления как направление развития учетно-аналитического обеспечения деятельности агрохолдинга должен предоставить совокупность форм сбора первичной информации и сводную внутреннюю (управленческую)отчетность, с помощью которых внутренние потребители информации (лица, принимающие решения) смогут быстро и эффективно сориентироваться с ситуацией на рынке и принять правильное управленческое решение.

Достаточно продуктивные примеры такого представления были связаны с методологиями математического моделирования в приложении к специальному математическому обеспечению управления для предприятий и корпоративных или псевдокорпоративных группировок в области высокотехнологичных промышленных предприятий (например, в этом контексте следует упомянуть исследования Демченко О.Ф.[319] и Шишмарева Е.М.[320]). Поэтому переносимость последних, оказалась ограниченной, хотя сами структуризации предложенных этими исследователями методологии содержала полезную информацию и вполне укладывалась в корректную логику структурного проектирования методологии. На рисунках 2.5 – 2.10 в хронологическом порядке (по срокам публикаций) в авторской интерпретации представлен ряд предлагавшихся предшественниками специализированных управленческих методологий. Методологии касались достаточно разнообразных управленческих сфер и отраслей народного хозяйства[321], [322], [323], [324], [325] (организации контроллинга на предприятиях;

[319]Демченко О.Ф. Структуризация методологии математического моделирования организационной структуры обособлений современного российского авиационно-промышленного комплекса // Электронный журнал «Труды МАИ». Выпуск № 50.

[320]Шишмарев Е.М. Методологические аспекты математического моделирования промышленного предприятия в условиях сезонного характера спроса на его товарную продукцию // Сборник научных статей МАИ “Концептуальные проблемы управления предприятиями и корпорациями” – М.: КноРус. 2008. с.74-83.

[321]Чернер Н.В. Контроллинг трансграничной трансформации цены на товарную продукцию. - Рязань: Сборник научных трудов VI международной научно-практической конференции по контроллингу. “Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент”. 2016. с. 368-375.

[322]Чернер Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями//Экономика и управление в машиностроении. 2018.№5. с.6-19

организационного проектирования управляющих систем высокотехнологичных предприятий; управления финансово-экономическим потенциалом высокотехнологичных промышленных холдингов; дивидендного управления высокотехнологичными предприятиями промышленности; управления территориальными промышленными комплексами в аспекте их конкурентоспособности и др.).

Как видно из этих структурных схем, общей концептуальной идеей для них является выделение некоторых базовых компонентов управляющих систем и привнесение для них методологической определенности




Рисунок 2.5 - Представление первой структуры-прототипа методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления
*Источник: собственное исследование автора*




*Рис.2.6.Представление второй структуры прототипа методологии*

*Источник: собственное исследование автора*

---

[323] Чернер Н.В., Клочков В.В. Повышение эффективности управления производственным потенциалом предприятий в составе интегрированных структур // Проблемы управления. 2016. № 1, с. 49-57.
[324] Чернер Н.В., Данилочкин С.В Принципы создания и применения системы формирования дивидендных управленческих решений// Вестник ГУУ.2009.№4.с.35-39.
[325] Чернер Н.В. Человеческий капитал: Теория и практика управления в социально-экономических системах. Монография / Нижегородцев Р.М. и др. - М.:ИНФРА-М.: 2014.- 290 с.




Рисунок 2.7 - Представление третьей структуры-прототипа методологии
*Источник: собственные исследования автора*

Для них также характерна некоторая универсальность – их структурная зависимость от объектной и предметной областей явно не просматривается. Важно также отметить, что все они предусматривают глубокие системотехнические построения.

Последнее не является типичным свойством методологий, которые не носят развитого характера – в них основной приоритет отдается высказывательным и околофилософским построениям. Практически все отраженные методологические новации прошли широкое апробирование и по ним были защищены диссертации на соискание ученых степеней докторов экономических наук приблизительно за 20 последних лет. Вместе с тем они достаточно сильно разнятся между собой, а именно:

- степенью подробности (детализации) структуры. Причем по мере развития исследований, связанных со структуризацией управленческих технологий в сфере ценового управления структура усложняется, хотя и имеются отклонения от этой тенденции;

- отражением или не отражением эффективных воззрений на управляющие системы. Часть авторов включала эти аспекты в методологический аспект проектирования, а часть – нет;
- наличием акцентирования на глоссарных построениях или же ориентированностью на уже устоявшиеся понятия.

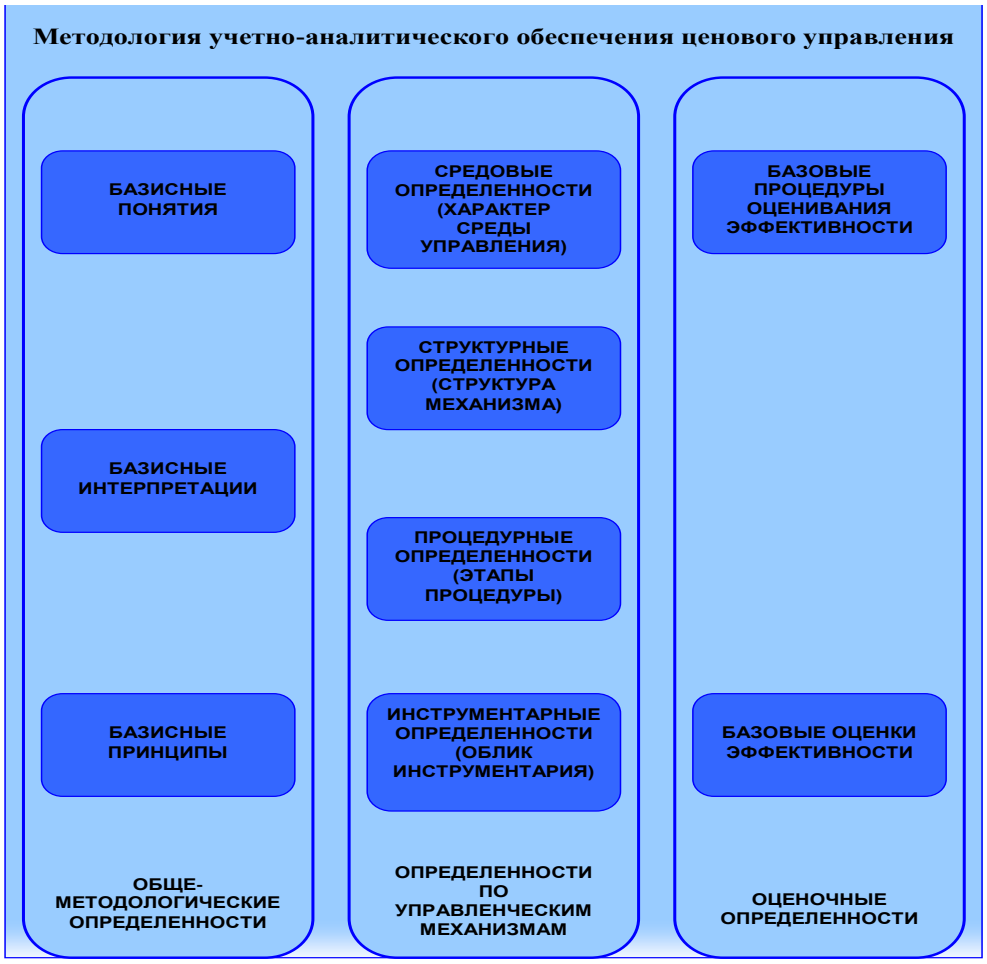



Рисунок 2.8 - Представление четвертой структуры-прототипа методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления
*Источник: собственное исследование автора*

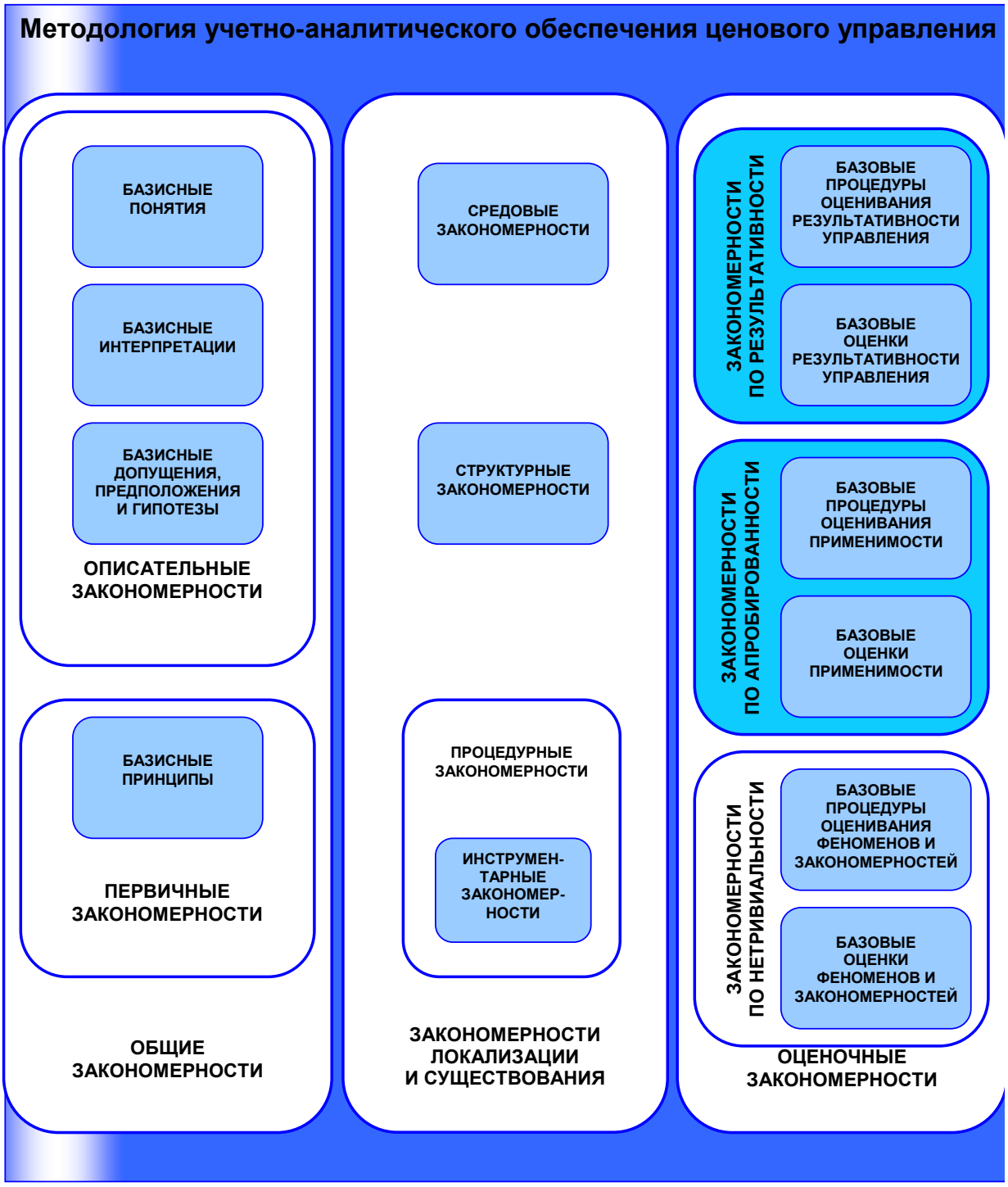



Рисунок 2.9 - Представление пятой структуры-прототипа методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления
*Источник: собственное исследование автора*




Рисунок 2.10 - Представление шестой структуры-прототипа методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления
*Источник: собственное исследование автора*

Проведенное сопоставительное исследование прототипов структуризации управленческих методологий показывает, что единственно применимым для ценового управления, в частности в системе ценового управления в сфере сельскохозяйственного производства с привязкой к производимой товарной продукции является методология, представленная на рисунке 2.9. Нами была предложена структуризация профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления, синтезированная посредством качественного анализа и логических выкладок.

Она представляет собой объектную и предметную модификацию и спецификацию наложения наиболее развитого из выявленных прототипов - показанного соответственно на рисунке 2.10. Авторская разработанная интерпретация структуры профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге представлена на рисунке 2.11. Тем самым был эмпирически с привнесением логического анализа

выполнен развивающий проект, структурного проектирования профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Одними из самых главных привнесенных отличий от прототипа являлись:

- ряд терминологических уточнений структурных компонентов с учетом введенных интерпретаций управленческой методологии вообще, и профильной методологии – в частности. Основной акцент был сделан на переходе от «закономерностей» к «представлению закономерностей»;
- с учетом методологического комплексирования внутрихолдинговой и внутрифирменной управленческих сред было введено представление локализационных закономерностей.

Данная структура, как было выявлено при проведении анализа, в достаточной мере удовлетворяет требованиям, сформулированным в параграфе 2.2.

Довольно неизбитой представляется и инверсное рассмотрение предложенной структуры профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления. Практически все прототипы могут быть представлены как частные случаи разработанной методологии. Поэтому разработанная структуризация профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления видится применимой и для тех областей, для которых были выявлены прототипные управленческие методологии. В этом смысле авторское предложение – скорее не модификация, а методологическое обобщение методологий.

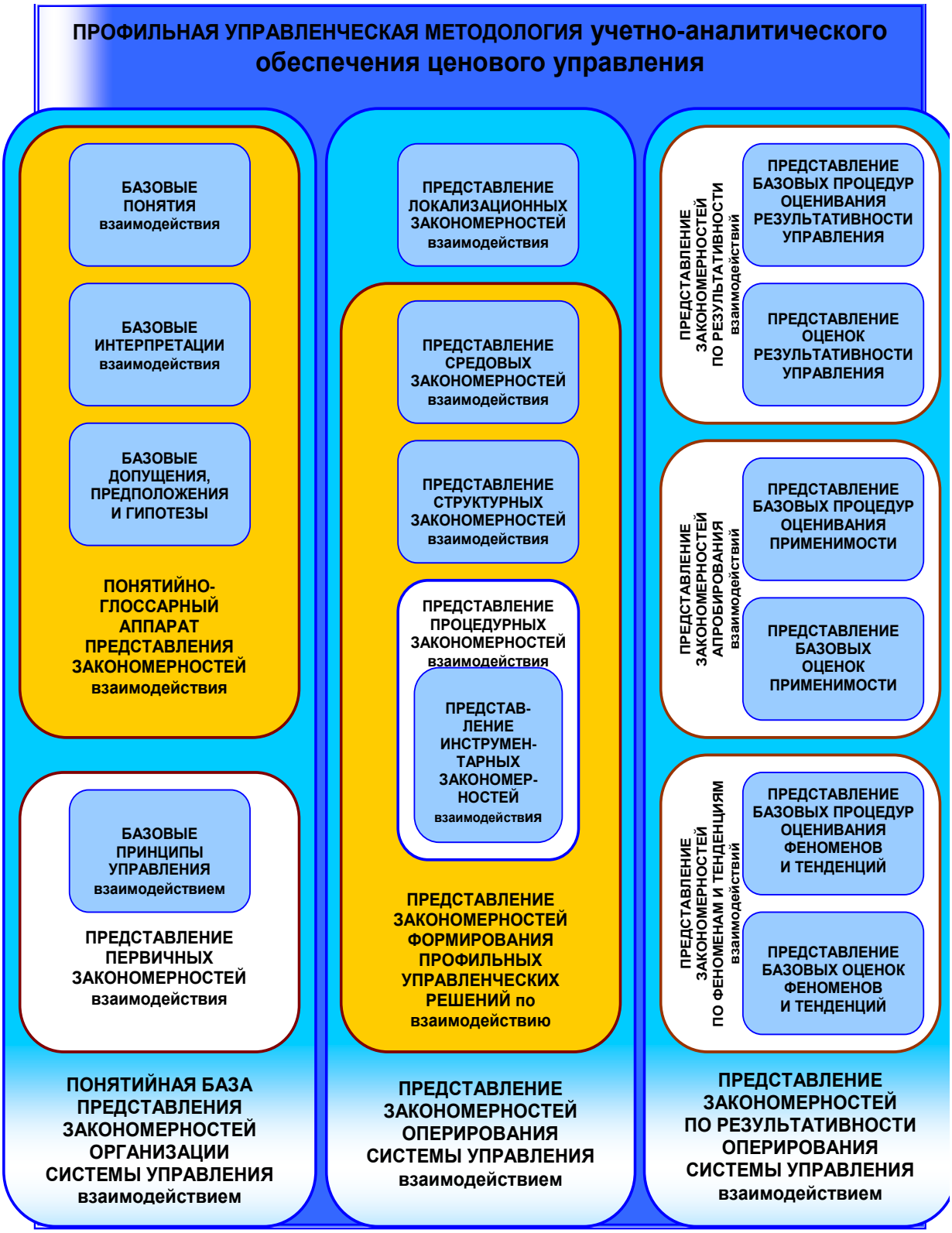



Рисунок 2.11 - Предложенная структура методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

*Источник: собственное исследование автора*

## 2.4 Концептуальный способ формирования методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

Итак, в предыдущих параграфах было привнесено авторское ви́дение структуры профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Следующей концептуальной задачей является определение принципиального способа научного проектирования выделенных структурных компонентов профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

В проектировании вообще и в частных его видах принято выделять три возможных базовых способа синтеза, в том числе в нашем случае – синтеза управленческой методологии:

- использование существующих объектов;
- адаптационная трансформация, реинжиниринг существующих объектов;
- формирование принципиально новых объектов.

«Каждый из этих способов, во-первых, обладает преимуществами и недостатками, а, во-вторых, различается реализуемостью, которая имеет множественный характер – технический, экономический, правовой, менталитетный и т.д.»[326]

Первый из перечисленных способов синтеза профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления является, на первый, взгляд наименее ресурсоемким.

Однако это является иллюзией, т.к. компоненты управленческой методологии в основной своей массе являются объектами интеллектуальной собственности, и посему получение доступа к ним требует расходования значительных ресурсов на приобретение их во владение или пользование. Как известно, в некоторых случаях приобрести известное оказывается дороже,

[326]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82

нежели чем создать новое. Такие феномены часто наблюдаются, например, в программировании.

Альтернативный же доступ в виде незаконного заимствования чреват разорительными исками и судебными издержками. Проектное исполнение управляющих систем агропромышленных предприятий практически невозможно скрыть, в связи, с чем нелегитимные заимствования чреваты значительными угрозами, в том числе – финансово-экономического характера. Открытость публикации не означает общедоступности описанных в ней продуктов. Согласно устоявшейся практике, научное и саморазвивающее использование научных результатов ограничиваются в мире довольно слабо. А вот заимствование с коммерческой подоплекой обычно является жестко преследуемым.

Заимствование готового продукта-компонента позволяет избежать многих серьезных проблем с его апробированием, не столкнуться с неожиданными трудностями.

Следует помнить, что ориентированность на использование готовых компонентов порождает уязвимости от правообладателей, в том числе в части открытия канала санкционного давления.

При использовании готовых компонентов опыт проектирования не накапливается.

Перепроектирование - трансформация существующего объекта - может быть достаточно затратным и вовсе не обязательно в итоге породить успешное завершение этой трансформации.

Трансформация существующего объекта и в правовом аспекте проблематична – во многих законодательных актах такая новация требует как минимум согласия разработчика исходного, трансформируемого объекта. Порой же проблема здесь во многом состоит в том, чтобы выявить правообладателя прототипа. Ибо заявляющих о своем авторстве обычно бывает много, но их утверждения нередко не подкрепляются документально правоустанавливающими документами. Общеизвестна отечественная

проблема постановки на учет вновь созданных объектов интеллектуальной собственности. Или же нередка ситуация, когда автор просто не известен. Перепроектирование же в условиях неурегулированности с правами на прототип является скорее не венчурным, а авантюрным проектом.

При перепроектировании некоторый опыт проектирования накапливается, но он достаточно специфический – это опыт «приспособленчества».

Проектирование новых объектов – самый затратный и самый опасный в части достижения позитивной завершенности способ. Однако он обеспечивает полную правовую защищенность, гарантирует накопление опыта проектирования и не порождает психологических комплексов.

Как легко усмотреть из качественного рассмотрения возможных способов синтеза наполнения профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового «управления, однозначного ранжирования среди них произвести нельзя, ибо:

- они имеют множественную полезность;

- эта полезность в значительной степени носит качественный характер;

- соотнесение полезностей установить можно эвристическими методами типа экспертного оценивания со всеми производными предпосылками неправильного выбора.

Из этого вытекает вывод»[327], что выбор предпочтительного метода на основе строгих построений неосуществим.

Однако очевидно, что и механическое перенесение (клонирование), и создание абсолютно нового методологического продукта вообще-то нереализуемы.

Поэтому был выбран второй способ (адаптационная трансформация, реинжиниринг существующих «объектов из числа выделенных как

[327]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82

компромиссный способ), вбирающий в себя при вырожденном параметрировании остальные два. Он позволяет, с одной стороны, продуктивно задействовать прототипы, разного рода задельные продукты, а, с другой стороны – сформировать применимую на практике профильную методологию»[328].

Вследствие того, что ценовое управление осуществляется в комплексе на мезоуровне и микроуровнях, сформулируем концептуальные принципы в комплексе, неразделенно.

Сначала сформулируем принципы – непосредственные «ответы» на требования, а затем – те, которые подразумевают своего рода обеспечительные или обеспечивающие «ответы».

Необходимо отметить, что:

- отмеченные принципы радикально отличаются от тех, которые были сформулированы в более ранних авторских исследованиях[329] так как по существу сформулированные в рамках данного исследования принципы вбирают в виде частных случаев те, которые были ранее сформулированы и концептуальные принципы отражают тогдашний уровень развития исследований в области формирования методологий управления сложными экономическими системами, который за прошедшие 15 с лишним лет был существенно возвышен, в том, числе - в России.

В число концептуальных принципов ценового управления были включены следующие принципы.

«1-Н) Принцип непротивоправности.

Его еще достаточно часто называют принципом легитимности.

Он предусматривает, что ценовое управление в части канонизированных фаз управления (подготовки, принятия и реализации ценового управленческого

[328]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82

[329]Чернер Н.В. Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства: монография/Н.В.Чернер-М.:Гном и Д.2004.-108с.

решения в виде управленческого воздействия) не порождает прямо или косвенно нарушений действующего российского законодательства»[330].

2-Н) Принцип научности.

Он предусматривает, что построения и результаты при методологическом проектировании профильной внутрихолдинговой управляющей системы, реализующей ценовое управление, в приемлемой степени корреспондируются с фундаментальными основами научного познания и не будут противоречить базовым теориям и научным направлениям. В этом смысле новационная составляющая исследования не должна выходить за систему смысловых запрещений, получивших условное и собирательное наименование «бритвы Оккама»[331] в дополненной версии: «Не умножай сущностей сверх меры, но и не обедняй их». То есть по возможности используется в неизменном виде известный методологический инструментарий. Если же его недостаточно, то привносимые методологические новации, не выходящие за пределы необходимых, и достаточных, но опять-таки корреспондирующиеся с фундаментальными основами научного познания и не противоречащие базовым теориям и научным направлениям.

3-Н) Принцип точности.

Он описывает возможности достижения уровня ошибочности/безошибочности управления в части наполнения инструментария управления.

Также он предусматривает, что приемлемо точное управление, которое является источником полезности, а недостаточно точное – источником ущерба (антиполезности). Он определяет, что управляющая система не допускает возникновения ошибок управления, по своим характеристикам выходящих в

[330]Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне: дис….д-ра эконом.наук:08.00.05/ Дубовик Майя Валерьевна.- МАИ, 2011. – 385с.

[331]Thorbum W.M. The Myth of Occam’s Razor//Mind-1918-Vol.27№107 c.345-353

худшую сторону от допустимых уровней, но и не поддерживает необоснованно точных выкладок.

Недопустимость чрезмерной ошибочности управления очевидна, она влечет за собой ущерб неприемлемого уровня. В части отражения состояния и результатов оперирования агрохолдинга «при этом будет иметь место недопустимая ситуация в части показателей состояния объекта управления. В случае же чрезмерной, завышенной точности либо будет ухудшаться ситуация с ресурсоемкостью реализации управления, либо такая точность не будет практически востребована»[332]. В самом деле, если цена на поставляемую товарную продукцию будет завышена, то товарная продукция окажется неконкурентоспособной и далее – невостребованной. При ее занижении деятельность окажется убыточной. В то же время, начиная с некоторого уровня, уточнение цены ничего, кроме напрасно израсходованных управленческих ресурсов, не вызовет.

Например, в розничной торговле назначение цены с большим числом девяток на конце отнюдь не порождает всплеска интереса потенциальных покупателей – они все равно мысленно округляют цену для удобства запоминания. Естественно, если, например, на рынке появится предложение транспортного средства за 23999999,81 руб., то это привлечет внимание, заинтригует, но не вызовет консюмеристского интереса и, возможно, даже породит настороженность.

Естественно, что при обосновании цены на товарную продукцию используются не абсолютно точные данные. Поэтому результат обоснования по точности должен соразмеряться с точностью исходных данных и, в том числе, точностью расчетов.

4-«Н) Принцип универсальности.

---

[332]Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне:дис….д-ра эконом. наук:08.00.05/ Дубовик Майя Валерьевна.- МАИ, 2011. – 385с.

Он подразумевает, что соответствующее управление должно быть организовано и осуществляться как ситуационно-ориентированное»[333], но на базе адаптируемой (например, посредством специфицирования) базовой версии управляющей системы. Эта приспособленность может носить характеристическое наполнение, когда приспособление осуществляется варьированием значений исходных данных. Оно может быть целевым, уровневым (мезоуровень - микроуровень) и т.д. В некоторых источниках в приложении к рассматриваемому принципу вводится понятие «многоцелевого» управленческого инструментария (см., например,[334],[335],[336],[337]).

Здесь имеет место та же ситуация, что и с точностью – имеются неочевидные целесообразные пределы снизу и сверху.

5-Н) Принцип открытости.

Он подразумевает реализуемость развития (в широком смысле этого слова) профильной управляющей системы.

Отметим, что развитие – вовсе не синоним увеличения сложности.

Данный принцип направлен на трансформацию ее системного облика или наполнения – характеристической и структурной динамики.

6-Н) Принцип рациональности.

Иногда он именуется принципом бережливости, принципом бюджетности, хотя эти именования видятся уязвимыми.

---

[333]Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне:дис….д-ра эконом. наук:08.00.05/ Дубовик Майя Валерьевна.- МАИ, 2011. – 385с.

[334]Дмитриев О.Н. Интеллектуальная информационная технология технико-экономического обоснования маркетинговых решений. М.:Гном и Д,2002.418с.

[335]Смирнова А.К. Построение и экономико-математический анализ агрегированных динамических моделей: автореф. дис.канд. эконом.наук 08.00.13/Смирнова Алла Константиновна – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 1999 – 24с.

[336]Хомяков Д.И. Нетрадиционные схемы поставки: проблемы и методы эффективного обоснования решений. М.: Гном-Пресс, 2000.133с.

[337]Школяренко А.М. Влияние цифровых технологий на мировой рынок сельскохозяйственных товаров на современном этапе научно-технического прогресса / А.М. Школяренко. // Международные экономические отношения: плюрализм мнений в эпоху перемен: кол. монография / под общ. ред. и с предисл. Л.С. Ревенко; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации, каф. междунар. экон. отношений и внешнеэкон. связей. – Москва : МГИМО-Университет, 2017. – 608с.

Он подразумевает, что профильная управляющая система при своем проектировании и функционировании будут потреблять выделенные в параграфе 2.3 ресурсы, во-первых, в достижимых размерах, и, во-вторых, финансово-экономическое приращение по результатам управления превысит в некотором балансовом соотношении приращение расходования управленческих ресурсов.

Перейдем теперь к формированию множества обеспечительных принципов.

Были выделены следующие концептуальные принципы этого типа.

1-О) «Принцип рыночности.

Он предусматривает обеспечение соответствия ценового ценового управления в части среды, структуры и процедуры, свойственных основам рыночной организации экономики. В этом смысле он частично перекликается с введенным выше принципом непротивоправности»[338].

Имеет место разграничение областей управленческой компетенции, прежде всего в правовом (легальном) аспекте. В самом деле, вхождение предприятия в холдинг не может юридически лишить его предпринимательских свобод, в том числе оно сохраняет за собой всю полноту прав на равноправное участие в договорах и, в частности, свободное ценообразование. Конечно, эти свободы могут быть им самоограничены или ограничены законодательно, а права – частично или полностью делегированы другому лицу. Однако, полная договорно оформленная или неоформленная переуступка вербальных прав, например, на осуществление ценообразования повлечет контрагентскую неоднозначность предприятия (т.е. управленчески корректно, либо полностью делегировать права на заключение договоров поставки, либо не делегировать их вообще), контрагентскую ничтожность предприятия (в этом случае контрагенты будут взаимодействовать только с

[338]Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне:дис….д-ра эконом. наук:08.00.05/ Дубовик Майя Валерьевна.- МАИ, 2011. – 385с.

лицом, представляющем в договорных отношениях предприятие), а также претензии и санкции антикартельной, антидемпингой и антимонопольной направленности в отношении предприятия.

Поэтому целесообразным является введение двухуровневой системы ценового управления – распределенной по уровням «агропромышленный холдинг» и «предприятие - участник агропромышленного холдинга», причем второй уровень должен быть менее приоритетным и соответственно рассматривать управленческие воздействия системы управления первого уровня как обязательные для безусловного восприятия.

2-О) Принцип высокоуровневости.

Он предусматривает применение высокоинтеллектуальных управляющих систем, которые имеют характер информационно-советующих систем.

Рассмотрим особенности той управленческой ситуации, которая сложилась в сферах ценового управления, опираясь на типичные особенности АПК.

В числе этих особенностей:

- наличие множества заинтересованных лиц, в числе которых, в частности, участники предприятий - участников агропромышленного холдинга, соответствующие дирекции, трудовые коллективы, государственные органы управления (в первую очередь – федеральные органы исполнительной власти) и органы регионального управления;
- существование множества целей у каждого из заинтересованных лиц, включая экономические, нерисковые, социально-психологические, статусные и прочие;
- нетождественность, а в общем случае и принципиальная конфликтность целей заинтересованных лиц, обусловленная, прежде всего, ограниченностью потребляемых заинтересованными лицами или распределяемых среди них ресурсов;
- наличие возможности оценивать состояние агропромышленного холдинга, в том числе - по изменению собственного состояния;

- существование возможностей по реализации мер и мероприятий, приводящих к изменению состояния как агропромышленного холдинга в целом, так и отдельных его предприятий-участников.

Таким образом, результаты проведенного анализа данной управленческой ситуации позволяет утверждать, что:

- агрохолдинг может быть интерпретирован в качестве объекта предметно-ориентированного взаимодействия в силу оказания этим объектом значимых воздействий на группу лиц, наблюдаемости и управляемости его состояния с их стороны. Соответственно ценовому управлению придается характер ценового управления, где;

- объект управления является сложным.

Сложность этого объекта управления обусловлена:

- множественностью целей управления взаимодействием в ценовом аспекте и соответственно множественностью показателей его состояния, которые в общем случае могут иметь даже различную размерность. Так, в частности, агрохолдинг и предприятия - участники этого агрохолдинга характеризуются множеством показателей, которыми оценивается состояние хозяйствующих субъектов;

- отраслевыми особенностями сельского хозяйства и других сфер агропромышленного комплекса;

- множественностью управленческих воздействий. В самом деле, товарная продукция типично множественна;

- нетривиальностью связи управленческих воздействий и производных изменений состояния объекта управления. Эта нетривиальность в данном случае обусловлена наличием перекрестных связей (в частности, ценовые изменения сказываются на состоянии агрохолдинга практически во всех целевых измерениях), динамичностей, что обусловлено отложенностью реакций состояния объекта управления на управленческие воздействия (так, например, цены реализации текущего года будут сказываться на финансовой состоятельности предприятия в течение, по крайней мере, нескольких

последующих календарных периодов), а также стохастичностей, которые могут быть обусловлены возникновением внутризаводского брака и прочими факторами, придающими издержкам производства вероятностный характер.
Применительно к сложному объекту управления и принципиально возмущенной управленческой ситуации целесообразным является управленческий подход, основанный на комплексном технико-экономическом обосновании внутрихолдинговых взаимосвязей в ценовом аспекте в АПК.

Подход, основанный на комплексном технико-экономическом обосновании внутрихолдинговых взаимосвязей в ценовом аспекте в АПК, принципиально не может быть реализован в рамках информационно-справочной управляющей системы в силу неосуществимости умозрительных технико-экономических обоснований и непременно требует использования информационно-советующей управляющей системы, поддерживающей выбор оптимального управленческого решения.

Из изложенных принципов вытекает, что управляющая система, реализующая учетно-аналитическое обеспечение ценового управление в АПК, должна иметь функциональную структуру, представленную на рисунке 2.12.

Разумеется, на ценовое управление распространяются не все традиционные положения, касающиеся управления состоянием субъектов правоотношений, в том числе и связанные с дифференциацией управленческих процессов. Так, в частности, традиционно принято разграничивать тактическое и стратегическое управление – поэтому правомерно выделять тактическое и стратегическое ценовое управление в агрохолдинге. Известно два принципиальных подхода к организации управления внутрихолдинговым взаимодействием в ценовом аспекте с учетом его возможной декомпозируемости.

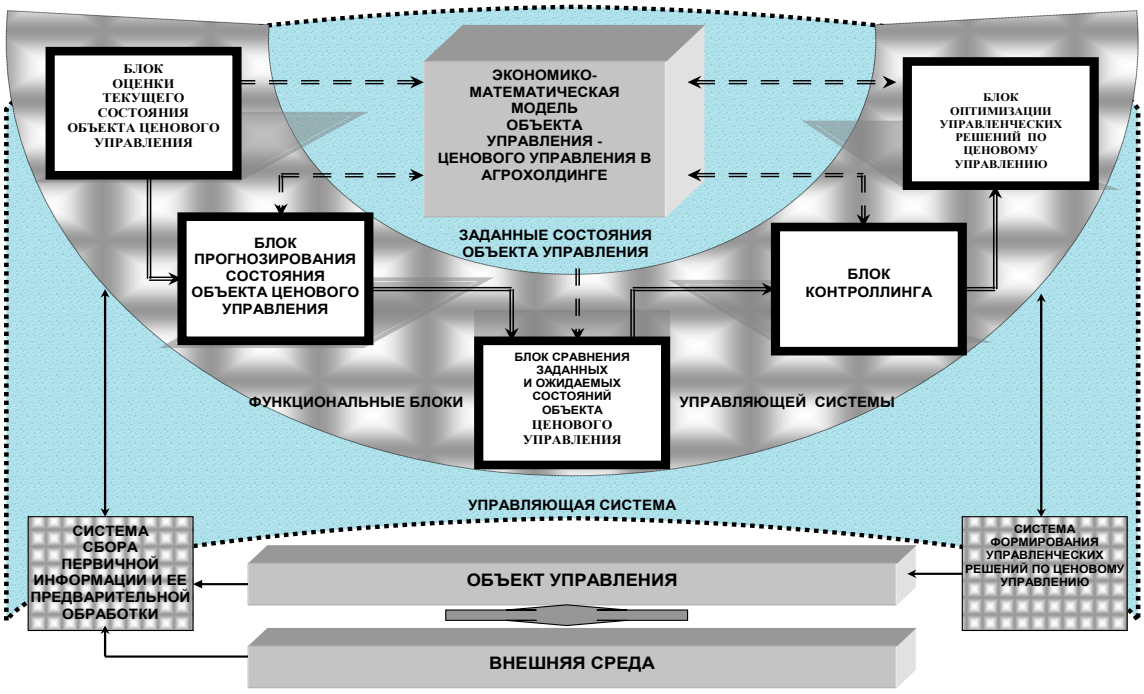



Рисунок 2.12 - Функциональная структура ценового управления в агрохолдинге
(*Источник: собственное исследование автора)*

Первый из них предусматривает формирование управляющей системы для каждой из управленческих подобластей, а затем – формирование конвергирующей управленческой надстройки (оболочки).

Второй предполагает формирование единой (интегрированной, многоцелевой) управленческой среды. В частности, эта среда в данном случае приобретает характер поддерживающей принятие управленческих решений с произвольным горизонтом управления, диапазонность которого наряду с глобальностью управленческих решений и управленческих воздействий собственно и соотносится с категориями тактического и стратегического управления.

3-О) Принцип хронометрированности.

Он предусматривает, во-первых, выделение целесообразного временно́го периода управления, и, во-вторых, его целесообразную временну́ю дискретизацию.

Для завершения проектирования концептуального облика системы ценового управления необходимо решить вопросы относительно временно́го режима функционирования предметно-ориентированной управляющей системы и регулярности процесса оптимизации внутрихолдинговых взаимосвязей в ценовом аспекте в агрохолдинге.

Ценовые внутрихолдинговые управленческие решения в процессе ценового управления параметрируются комплексом факторов временно́го характера.

Эти факторы:

- частично обновляются объективно на регулярной основе – так, например, финансово-экономическое состояние предприятия (например, в части размеров собственных оборотных активов) обновляется регулярно и параметрирующе сказывается на ценовых внутрихолдинговых управленческих решениях;
- частично варьируются спорадически, в неопределенные моменты времени.

До настоящего времени установление ценовых условий поставки/закупки предприятиями-участниками агрохолдинга профильной товарной продукции преимущественно носят характер:

- естественной или, скорее, даже рутинной составляющей договорного процесса;
- непременной составляющей этого процесса, что вытекает из стереотипов осуществления производственно-хозяйственной деятельности и регламентаций действующего российского законодательства;
- непременной составляющей этого процесса, что вытекает из стереотипов осуществления производственно-хозяйственной деятельности и регламентаций действующего российского законодательства;
- важной составляющей этого процесса, что обусловлено стереотипами служебного администрирования и пониманием значимости влияния цен на состояние и результативность деятельности предприятия. Конечно, значительный вред закреплению этого управленческого рефлекса наносит

наличие государственного патернализма, но оценка высокой значимости выработалась и сохраняется;

- локального, легитимного и косвенного средства отчуждения у предприятий финансово-экономических ресурсов в пользу их участников;

- спорадической управленческой операции, осуществляемой при подготовке и заключении, а также при расторжении каждого конкретного договора поставки товарной продукции, которая, как правило, планируется на эмпирическом уровне или в рамках экспресс-процедуры с применением прикидочных методов очень низкой конечной точности – точности вырабатываемых управленческих решений.

Так, комплексная внутрихолдинговая оптимизация цен, в условиях ценового управления в агрохолдинге, на регулярной основе ныне традиционно не только не реализована практически, но, насколько это представляется возможным оценить по косвенным признакам, и не осознана значительной частью управленческого аппарата как учетно-аналитическая проблема[339],[340]. Соответственно, на практике не произведено вычленения предметной сферы учетно-аналитического обеспечения ценового управления, не введено разграничения сфер управленческой компетенции для ценового и внутрифирменного уровней, не разработаны методы оптимизации цен и не только не обучен надлежащим образом, но и не в полной мере сформирован контингент профильных менеджеров. Приведенное заключение, позволяет сделать вывод о концептуальных принципах ценового управления на основе учетно-аналитического обеспечения ценового управления и что оно должно осуществляться в периодическом временно́м режиме с наложением на него спорадичекого временно́го режима, предусматривающего пересмотр ценовых управленческих решений в случае значимых вариаций параметризующих факторов.

[339]Чернер, Н.В. Концептуальные проблемы целевого конфликтования при ценовом управлении предприятиями и корпорациями в современных российских условиях// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 2. С. 36-40.

[340]Чернер, Н.В. Исследование основных направлений прогнозирования стоимостных показателей разработки авиационной техники /Н.В. Чернер, М.Б. Боброва, А.С. Зинченко//Вестник университета.2016. № 7-8. С.76-78.

***Выводы по главе 2***

На основании приведенных во второй главе результатов исследования имеются основания сформулировать следующие констатации, выводы и рекомендации.

1) «Под методологией целесообразно понимать общее представление закономерностей оперирования в отношении некоторого выделенного объекта в разрезе процессов, связанных с ним - протекающих в нем или же влияющих на него»[341].

2) При разработке и реализационном воплощении методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге – в обязательном порядке необходимо выдерживать некоторый комплекс требований к этой методологии. Эти «требования касаются непротивоправности, соответствия основам научного познания, обеспечения приемлемой точности управления, универсальности в ряде аспектов (включая внутрихолдинговый мезоуровень и внутрифирменный микроуровень), открытости в части адаптируемости и приемлемой ресурсоемкости»[342]. Создание методологического продукта с, его неопределенными, по составу и уровням характеристикам следует, безусловно, и априорно признать научно-проектным нонсенсом.

3) Свойства профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления и соответственно ее характеристики по своему составу позиционируются в соответствии с классической схемой декомпозирования системы управления.

4) Профильная методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге, равно как и всякая другая управленческая

[341]Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82

[342]Данилочкин, С.В. Методология дивидендного управления предприятием промышленности России : дис. ... д-ра экон. наук:08.00.05/Данилочкин Сергей Владимирович.- Рос. заоч. ин-т текстил. и лег. пром-сти. Москва. 2010.-309 с.

методология подлежит структуризации в обеспечение компоновочной проектной определенности.

5) «В рамках компоновочного проектирования профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления выполняется декомпозирование методологии в виде структуризации до уровня функционально целостных подобъектов с установлением отношений на множествах «общее – частное».

6) Структуризация профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления выполнена по схеме перепроектирования и представлена в виде трехуровневой декомпозиции с выделением комплекса локальных закономерностей оперирования профильной управляющей системы»[343]. Соответственно автором с учетом результатов, отраженных в ряде публикаций был сформулирован комплекс требований к профильной методологии - методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

7) Соответственно методологию учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге следует представить как общее закономерностное видение внутриагрохолдинговых связей (объектов управления и управляющих систем) в аспекте ценовых управленческих решений. Важно отметить, что ведущая роль здесь принадлежит учетно-аналитическому обеспечению и формам внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению.

Приведенные в данной главе исследования формируют комплексную методологию учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге, однако, следует системно проанализировать и его организационно-экономический механизм учетно-аналитического обеспечения ценового управления, о чем пойдет речь в следующей главе.

---

[343]Данилочкин, С.В. Методология дивидендного управления предприятием промышленности России : дис. ... д-ра экон. наук:08.00.05/Данилочкин Сергей Владимирович.- Рос. заоч. ин-т текстил. и лег. пром-сти. Москва. 2010.-309 с.

## Глава 3. Исследование организационно-экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

### 3.1 Анализ и концептуальная интерпретация организационно-экономического механизма

На практике в сфере управления термины «организационно – экономический механизм», «механизм управления», просто контекстно локализуемый в смысловом плане «механизм» применяются часто, причем управленческий персонал рассматривает эту лексическую конструкцию как естественную для него. Возможно, во многом это связано с тем, что термин является базовым в школьных курсах физики и непременно применяется в системе высшего технического и управленческого образования. Из числа смежных понятий широко распространены термины «правовой механизм», «административный механизм», «технический регламент», «правила» и некоторые другие смысловые сходные лексические единицы.

Для зарубежной литературы гораздо более применим термин «Mechanism design», который может быть переведен как «Экономический механизм»[344]. Э.Маскин прямо говорит, что экономический механизм — это способ (рецепт, алгоритм) для достижения желаемого результата или цели. Экономический механизм причем отождествляется с понятием «институт». Французский исследователь А.Кульман отмечает, что «об экономическом механизме говорят тогда, когда некое исходное экономическое явление влечет за собой ряд других, причем для их возникновения не требуется дополнительного импульса»[345]. Таким образом, данный термин не представляет собой глоссарной управленческой новации, и соответственно

[344]См., например, работу лауреата премии имени А. Нобеля по экономике: Маскин Э.С. Конструирование экономических механизмов. Как реализовать социальные цели. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2009. 21с. (В оригинале: Maskin E.S. Mechanism Design: How to Implement Social Goals. Stockholm, 2007.)
[345]Кульман А. Экономические механизмы. М.: Прогресс, 1993. С. 12.

его можно признать лексически интродуцированным в научное и прикладное обращение.

Однако в части его интерпретирования имеются достаточно серьезные концептуальные проблемы. Они в первую очередь касаются содержательного наполнения этого термина.

Обоснуем важности – теоретическую и прикладную - корректного концептуального интерпретирования термина «организационно-экономический механизм». Из этого будет вытекать, что концептуальная дефиниция имеет отнюдь не эфемерную ценность.

При некорректном интерпретировании в научном плане объектная и предметная оставляющая научного познания принципиально искажаются, в связи, с чем продуктивные фундаментальные научные исследования либо не реализуются, либо затрудняются, либо становятся чрезмерно ресурсоемкими, либо же порождают неприемлемые ошибки. В этом смысле объяснимость строгих категориальных конструкций является типичной для любых научных понятий.

Исследователи Коваленко И.И. и Соколицын А.С. отмечают, что «Организационно-экономический механизм представляет собой совокупность правил воздействия субъекта управления на объект с целью обеспечения его (объекта) непрерывного устойчивого развития с использованием системы взаимосвязанных элементов, правил преобразования и вывода входных и выходных переменных, принципов применения прикладных функций, методов и инструментов, технологий и устоявшихся практик»[346]. С этим мнением можно было бы согласиться, если бы не один момент. Как осуществляется непрерывное устойчивое развитие и нужно ли управленческое воздействие для этого, или достаточно «запустить» механизм, как предлагает

[346]Коваленко И.И., Соколицын А.С. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия с учетом производственного риска // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Том 12. № 6. С.184.

А.Кульман и далее он посредством самоорганизации приведет к искомому результату.

Теперь о прикладной стороне полезности корректной интерпретации понятия «организационно-экономический механизм». В самом деле, если объект проектирования и применения толкуется неправильно, то он по определению не может быть, во-первых, синтезирован и проанализирован, и, во-вторых, не может обеспечить приемлемую результативность применения – в данном случае как управленческий инструментарий. Производно – этот объект не может получить продуктивного развития. Более того, непонимание или искаженное понимание термина будет означать, что управленческий персонал перейдет на худшие эмпирические стереотипы управления, ибо применять неопределенный и потому непонятный инструментарий с позитивными последствиями принципиально невозможно – в том числе вследствие психологической предубежденности индивидуумов.

К сожалению, содержательное интерпретирование термина «организационно - экономический механизм» привносится достаточно многочисленным контингентом исследователей и практиков, и не все из них могут быть признаны удачными.

Наиболее типичными и опасными в части негативных последствий концептуальными интерпретационными ошибками, которые удалось выявить в ходе настоящего диссертационного исследования, являются следующие:

- отказ от устоявшегося в человеческой цивилизации с древнейших времен представления механизма как системы функционально ориентированных неких материальных объектов и связей между ними. Разумеется, речь идет не только о механике – объекты и связи могут быть самой разной природы, ибо даже многообразие физических связей достаточно широко. Так, в некоторых публикациях механизм интерпретируется как система неких процессов. Возможно, это является побочным проявлением современного увлечения так называемым «процессным подходом», когда реальные объекты антинаучно заменяются (а не представляются в конструктивных целях) их

проецированием в виде динамических траекторий состояния их компонент. Несомненно, что такое «траекторное» представление вполне имеет право на существование, но лишь в рамках «внешнего», своего рода «функционального» проектирования механизма. Однако для его полноценного воплощения оно необходимо, но вовсе не достаточно. Поэтому после завершения «процессного» воплощения механизма, он как уже неинформационный объект применимым на практике инструментарием не становится;

- замена механизма технологией его применения. В этом случае (см. параграфы 3.2, 3.3 как место представления процедурного образа механизма) предлагается ограничиться рассмотрением технологии функционирования механизма, и, возможно, технологией его процедурного развития в условиях априорной заданности его средового и структурного исполнения. То есть опять-таки, хотя и менее катастрофично, чем в предыдущем случае, динамике механизма придается концептуальная интерпретация как этого механизма. Соответственно явно или неявно допускается, что средовое и структурное исполнение механизма уже существует, и надо лишь оптимально организовать его функционирование. Очевидно, что такая предопределенность существенно сужает область допустимых проектных решений в отношении механизма, что в общем случае порождает слишком сильное отдаление от оптимального конструкционного исполнения механизма;

- обеднение состава проектных компонент механизма. Согласно классическим представлениям о механизмах (см. обсуждение проблемного вопроса в параграфе 3.2) следует выделять все основные аспекты проектирования механизма (его предметные локализации). Однако достаточно часто некоторые из них признаются в некотором смысле самими собой разумеющимися или относящимся к прерогативе реализаторов-пользователей механизма (здесь не рассматривается предыдущий вариант). Так, нередко

встречается ситуация, когда не реализуется средовое проектирование механизма. Проблемы схожи с теми, которые описаны в предыдущем случае;

- нерассмотрение «двусторонней» направленности механизма (внешней и внутренней в комплексе). Здесь допускаются две типичные ошибки. Первая ошибка связана с тем, что механизм рассматривается как «черный ящик», который некоторым регламентированным образом взаимодействует с его непосредственной внешней средой, а его внутренняя организация игнорируется при анализе и синтезе. Пример – для некоего подразделения предприятия устанавливается сфера управленческой компетенции без раскрытия способа ее реализации. Вторая ошибка – зеркальная по отношению к первой, когда представляется своего рода «внутренний мир» механизма, подвергающегося некоторым заданным внешним воздействиям. Схожий и в некотором смысле «зеркальный» по отношению к предыдущему пример – в подразделении предприятия вводится должностная инструкция поведения персонала, но без увязки с операциями по взаимодействию с внеподразделенческими субъектами. При таких нерассмотрениях на самом деле разрывается связь между «внешней» и «внутренней» частями механизма, т.е. он некорректно декомпозируется по своей границе объектной локализации с производными ошибками проектирования и применения;

- отказ от регламентации и вообще трактовки механизма как концептуального дисциплинирующего инструмента – в том числе с переключением на эмпирические модели поведения. Философским примером такого представления является концепция абсолютного анархизма. В управлении такие представления порой соотносятся с некоторыми методологическими ответвлениями, так называемой теории хаоса [347].

Разумеется, имеются и другие, более частные ошибочные примеры концептуальной интерпретации механизма.

[347] Briggs.J,Peat,F.D.Турбулентность и теория хаоса/111.by Cindy Nravernise-New York: Harper *Row.Cop.1989

Так, например, следует отметить, что в условиях реализации такого рода концептуального плюрализма проектные операции в отношении организационно-экономического механизма ценового управления выглядят вообще-то нереализуемыми с конечным позитивным результатом. Тем более выглядит затруднительным следование концептуальным принципам, введенным в параграфе 2.5.

Соответственно в рамках данного исследования существовала объективная потребность сформировать корректное ви́дение, корректную концептуальную интерпретацию организационно-экономического механизма ценового управления в агрохолдинге.

С учетом комплексного характера понятия и его явно выраженной иерархической локализации была реализована следующая четырехзвенная цепочка иерархических дефиниций в отношении[348],[349],[350]:

- механизма;
- управленческого (управляющего) механизма;
- организационно-экономического механизма;
- организационно-экономического механизма внутрихолдингового взаимодействия в аспекте ценового управления. Естественно, что понятие механизма является глобальным понятием и достаточно близко перекликается с понятием системы.

К сожалению, в доступной литературе преимущественно по технической проблематике вводятся довольно специфические определения термина «механизм». Так, например, в строительстве, теоретической механике и в электромеханике, да и в других областях они достаточно сильно различаются между собой.

---

[348]Чернер Н.В. Проектные аспекты управленческого ценового механизма// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2020. № 1. С. 42-46.

[349]Чернер Н.В. Структурный облик организационно - экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Экономика и предпринимательство, 2020. №3. С. 1176-1178.

[350]Alston J. M. Global Patterns of Crop Yields and Other Partial Productivity Measures and Prices / J.M. Alston, J.M. Beddow, P.G. Pardey - The Shifting Patterns of Agricultural Production and Productivity Worldwide – Ames// Iowa State University. 2010. P. 598-638

Поэтому видится допустимым ввести универсальное понятие следующего содержания.

Под механизмом предлагается понимать систему, реализующую закономерностное воздействие на себя или на внешнюю среду. Механизмы могут иметь естественное, искусственное или смешанное происхождение. Так, например, механизм кругообращения воды в природе – естественный механизм, в то время как механизм закачки воды в емкость – искусственный, а механизм циркулирования водных ресурсов в космическом корабле – смешанный.

Организационно-экономический механизм – это искусственный механизм, который воздействует на объект управления. В этом смысле он является физическим воплощением управляющей системы в рамках соответствующей системы управления. В информационном плане он описывает эту систему. Важно учесть, и здесь мы согласны с А.Кульманом, что механизм при его запуске самоорганизует систему к получению искомого результата или достижения цели. То есть, нет необходимости оказывать управленческое воздействие субъекта управления на его объект пооперационно, но, скорее, здесь уместно сравнение с «эффектом домино», когда оказываемое управленческое воздействие в виде экономического механизма приводит к достижению цели.

Некоторые из объектов управления носят экономический характер, то есть определенную локализацию. Управляющие системы для них, как правило, имеют организационно структурированный характер. Соответственно среди управленческих механизмов выделяются организационно-экономические – те, которые ориентируются на организационно структурированное управление в отношении объектов управления, в том числе подразумевающее финансово-экономические управленческие воздействия и достижение финансово-экономических целей управления. Поэтому любой организационно - экономический механизм – это разновидность или частный случай управленческого механизма.

И, наконец, приблизимся к искомой интерпретации – интерпретации организационно-экономического механизма ценового управления в агрохолдинге.

Это–организационно-экономический механизм, в рамках которого фиксированы и дискриминируют его в видовом плане:

- объектная локализация объекта управления - агрохолдинга;
- предметная локализация объекта управления (указанное организационно-институциональное обособление в отношении финансово-экономических результатов деятельности, закупаемой и поставляемой товарной продукции его предприятиями-участниками;
- характер управления – регламентации взаимодействий.

При проектировании организационно-экономических механизмов при их корректной интерпретации (см., в частности, возникают естественные фундаментальные и прикладные проблемы выделения проектных компонент. Отметим попутно, что ошибочная интерпретация такого рода механизмов приводит либо к их принципиальной непроектируемости, либо к появлению иррациональных проектных конфигураций. Возможна и ситуация, когда экономический механизм не приводит к достижению поставленной цели, и требуются дополнительные аналитические процедуры для поиска причин этого.

В самом деле, для большинства ныне существующих объектов искусственного происхождения, включая информационные, сложились некие каноны, своего рода шаблоны проектирования. Более того, эти каноны поддерживаются и регламентируются разного рода нормативной и методической документацией, а порой – и правовой.

Однако и для новых видов объектов, и для некоторых давно известных канонов проектирования являются неочевидными, в том числе - не разработанными или неизвестными.

В качестве примера можно привести каноны формирования производственной, организационной структур и структуры управления. Так,

производственная структура характеризует связи видов экономической деятельности, в которой занято предприятие. Например, для агрохолдинга может быть типичной такая структура (рисунок 3.1).

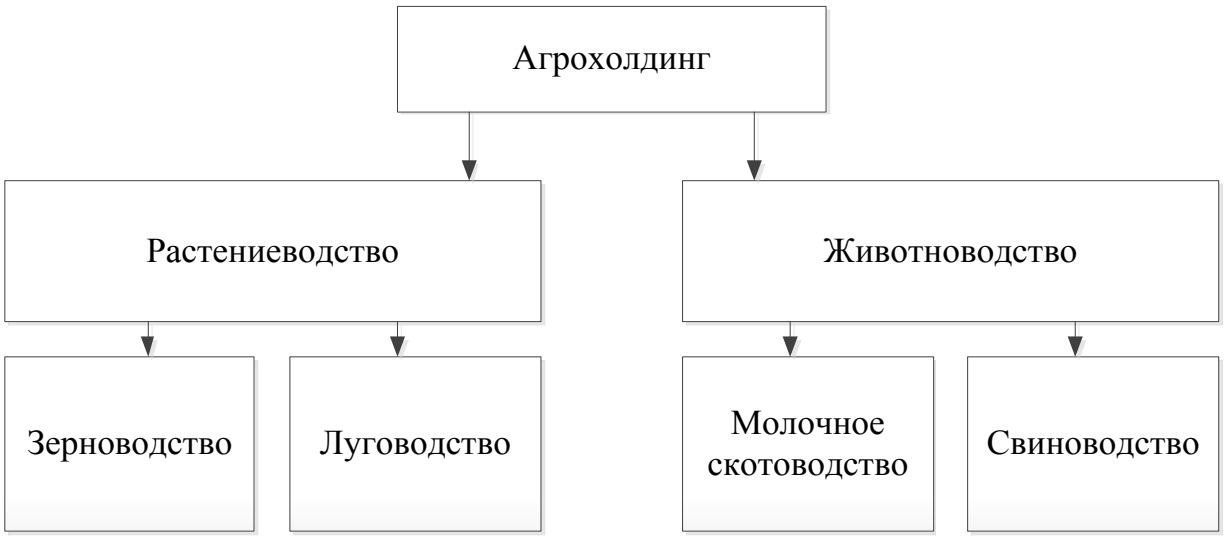



Рисунок 3.1 – Пример производственной структуры агрохолдинга

*Источник: составлено автором*

Например, на рисунке 3.1 видно, что агрохолдинг задействован, как в животноводстве, так и в растениеводстве. Сочетаемость видов экономической деятельности позволяет сделать вывод, что агрохолдинг формирует собственную кормовую базу (по крайней мере, частично). Так как речь идет об агрохолдинге, по всей видимости, в его составе несколько предприятий-участников. Для понимания как связаны между собой эти предприятия-участники, следует обратиться к организационной структуре. Предположим, что она дивизиональная по территориальному признаку. Как мы видим, имеется объективная методологическая потребность:

- в выделении категориальных компонент механизма (а не в их конкретных воплощениях, что подлежит реализации уже непосредственно при синтезе этих самых механизмов);
- в установлении «нормальной» последовательности проектирования категориальных компонент механизма;

- в выборе процедуры общей доводки механизма – возможно, многоэтапной и в некотором роде – итерационной, для достижения наиболее высокой эффективности.

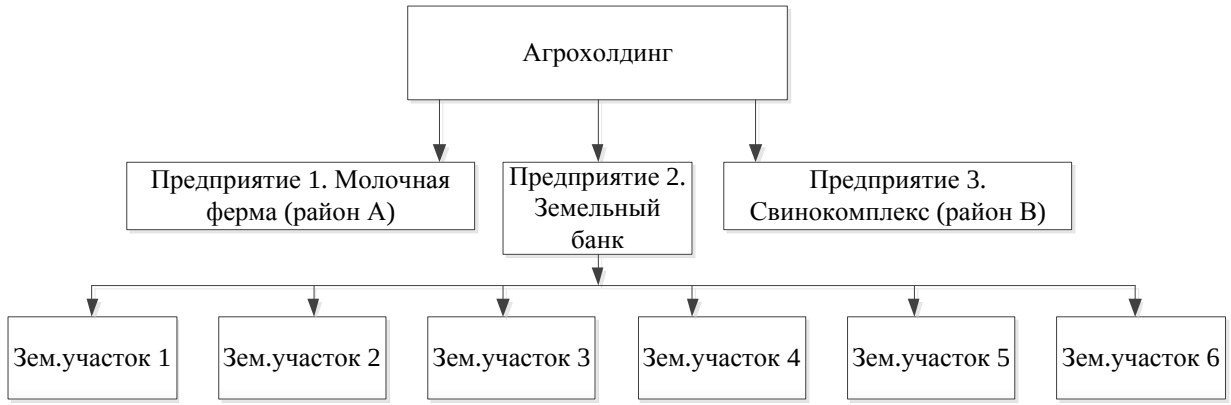



Рисунок 3.2а – Организационная структура агрохолдинга

*Источник: составлено автором*

Важно отметить, что организационная структура агрохолдинга, представленная на рисунке 3.2а носит общий (свернутый) характер. Развернутая структура представлена на рисунке 3.2б

Обсуждение подлежащих синтезу категориальных компонент организационно-экономических механизмов началось относительно недавно, ориентировочно где-то лет 20 тому назад, что было связано преимущественно с эмпирическим характером культуры их проектирования в предшествующий период. В тот период, предваряющий новую управленческую эпоху (возможно – даже сглаженную управленческую революцию в современных развитых странах) доминировал некий патриархальный менеджерский уклад в сочетании с управленческой, нетранспарентностью. Более того, вследствие пренебрежения методологическим проектированием управляющих систем и даже игнорирования его выполнение категориального декомпозирования соответствующих механизмов производилось редко, типично не на научной

основе и очень часто - с неприемлемо низким качеством сформированных системных обликов механизмов.

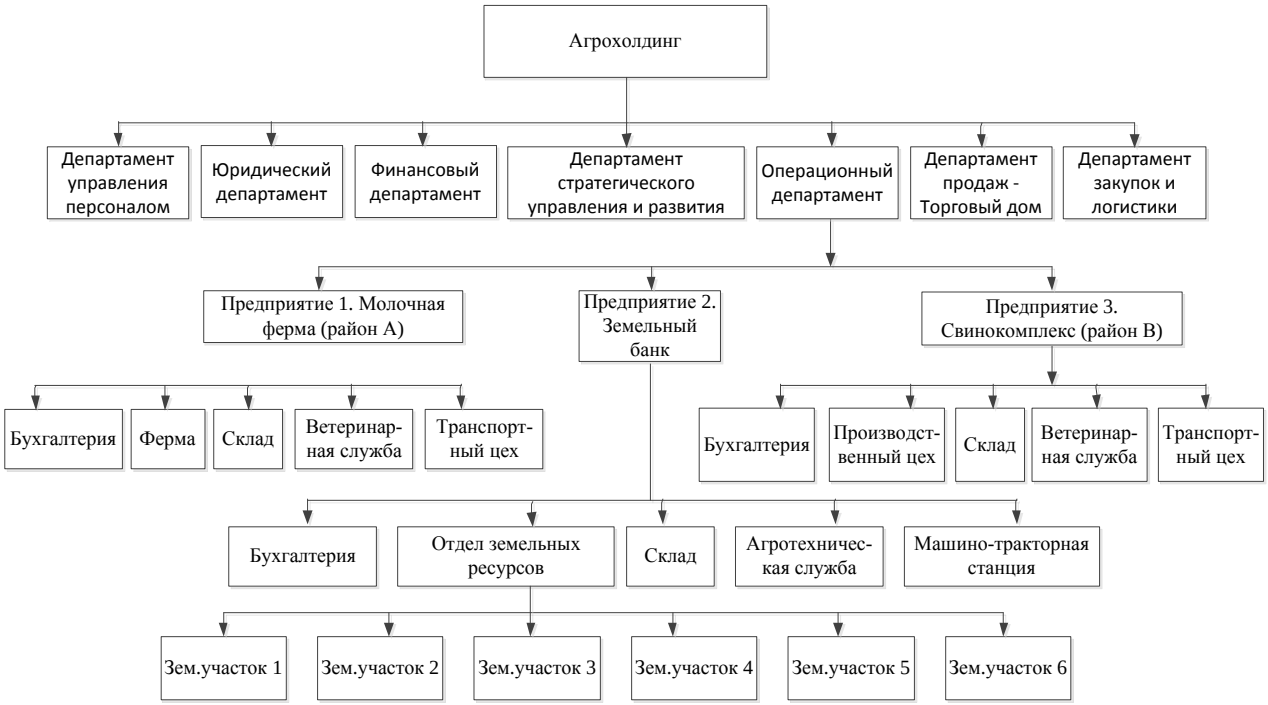



Рисунок 3.2б – Организационная структура агрохолдинга (развернутая)
*Источник: составлено автором*

В проектной документации на управляющие системы различного уровня и различного назначения проектные решения по общим схемным вопросам практически не отражались. В лучшем случае они носили характер объяснительных демонстраций и представлений. Важно отметить, что на высшем государственном уровне понимание этой проблемы было абсолютным, поэтому изыскивались новые способы формирования организационного механизма на отраслевом уровне для повышения экономической эффективности всего народного хозяйства. Так, Б.З.Мильнер отмечает «при формировании или перестройке структур управления важно стремиться к внедрению научных принципов, к отделению стратегических и координационных функций от оперативной деятельности, к освобождению

высшего звена от каждодневного решения бесчисленных мелких вопросов. Организационно-экономический механизм предприятий и объединений, нацеленный на конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности, должен обеспечивать гибкое и органическое сочетание перспективных и текущих задач»[351],[352]. Он отмечал, что «новые организационные формы управления будут широко использоваться в сельском хозяйстве благодаря межхозяйственному кооперированию и агропромышленной интеграции»[353].

В современных условиях, при тотальной глобализации экономической и информационной сфер, любое предприятие должно иметь достаточно транспарентную в методологическом и даже в инструментальном плане управляющую систему, которая обладает приемлемой стыкуемостью с управляющими системами других экономических акторов. Более того, активный переход на кибернетизированные производства (т.н. «цифровое производство») не оставляет шансов на существование методологической управленческой архаике.

Применительно к агрохолдингам альтернатива даже не подлежит обсуждению – системно не декомпозированные по проектным компонентам управляющие системы предприятий - участников агрохолдинга, никогда не удастся продуктивно интегрировать между собой и с общекорпоративной управляющей системой, если она имеет некоторый внешний или надстроечный характер, то есть когда сама суть интеграции не реализована[354],[355],[356],[357],[358].

---

[351]Fuglie K. New Evidence Points to Robust but Uneven Productivity Growth in Global Agriculture / K. Fuglie, S. Wang // Amber Waves. 2012. Vol. 10. Pp. 1–6.

[352] Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М.: Издательство «Наука», 1980. С.27-28.

[353] Там же, с. 26.

[354]Минаков И.А..Развитие агропромышленной интеграции в условиях формирования рыночных отношений /И.А. Минаков , Л.А. Сабетова - Мичуринск, 1999. - 115 с

[355]Родионова О.А. Интеграция в сфере агропромышленного производства: тенденции, механизмы роста. М.: ГУП «Агропресс», 2000.176с.

[356]Ворожейкина Т.М. Особенности организации внутреннего контроля в агрохолдингах // Международные научные исследования. 2015. № 3 (24). С. 24-29

[357]Злобин Е. Управление агропромышленным холдингом. М.: АгриПресс, 2001.238с.

Таким образом, в области экономики имелось огромное хронологическое отставание от компонентного проектирования в технической области, в которой основы проектирования механизмов и машин были сформированы как минимум еще до промышленной революции XIX века – во многом даже еще раньше. Отметим попутно, что теоретические и прикладные усилия по привнесению компонентного проектирования в социально-политической области также имеют достаточно длительную историю. Можно и нужно дискутировать относительно конкретизаций этого декомпозирования (например, через выделение так называемых классов и классовой борьбы, конспирологию, династические отношения и т.д.), но понимание обязательности выделения компонентного базиса социально-политических механизмов было ярко выраженным.

Для экономики сельского хозяйства критически важной доминантой эффективности интеграции выступает комбинаторность видов экономической деятельности: «Успех деятельности вертикально интегрированной фирмы в решающей степени зависит от того, каким образом обеспечивается организационное единство сельскохозяйственного производства, промышленной переработки и торговли продуктами питания. Только при наличии такого единства создаются предпосылки для достижения внутренней сбалансированности производственно-ресурсного потенциала участников интегрированной экономики»[359].

Во-первых, рассмотрение и достижение оптимальности или хотя бы рациональности созданных механизмов является концептуально неосуществимым, ибо в отсутствии категориальной декомпозиции характеристики компонент механизма в действительности являются невведенными и соответственно несопоставимыми. Конечно, в научной литературе наблюдаются примеры перенесения методологических

---

[358]Гумеров Р. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России // Российский экономический журнал. 1998. №4. С. 66-76

[359]Методические рекомендации по повышению экономической эффективности вертикально интегрированных формирования в АПК. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2004. С.78.

категориальных конструкций, где компоненты кибернетического контура управления разъяснительно соотносятся с конструкцией сервоприводов. Поэтому высококачественный механизм при проектировании «наобум» в принципе возникнуть, наверное, может, но - с исчезающе малой вероятностью.

Во-вторых, категориально неструктурированные механизмы не могут обладать блочностью и модульностью, вследствие чего их, так называемое reusing-перепроектирование (термин получил наиболее широкое распространение в программировании), в том числе – модернизация, модификация и локализующая настройка являются концептуально неосуществимыми. Они тем самым компонентно становятся «черными ящиками», которые являются физически непроектируемыми.

В-третьих, компонентно аморфные механизмы не допускают поэтапного апробирования – прикладного или экспертного.

В-четвертых, как уже отмечалось, они концептуально и производно технически нестыкуемы. Понятно, что, например, строго административная организационная иерархия предприятия крайне плохо компонуется с его свободно ассоциирующимися работниками и их творческими обособлениями. Такие управленческие коллизии наблюдались на практике на рубеже 1990-х годов в СССР, когда администрации бесконечно конфликтовали с временными научными творческими коллективами и последние, в частности, понуждались одновременно и к предпринимательской активности, и к внутрифирменному налогообложению и администрированию.

Однако после начала 2000-х годов наблюдается возникновение постепенного и частичного интереса к компонентному, декомпозированию управленческих механизмов.

Так, в этом отношении следует отметить довольно заметное число диссертационных исследований, выполненных в этот период. В них перед собственно проектированием управленческих организационно -

экономических механизмов производилось выделение аспектов проектирования этих механизмов.

Предлагалось выделять следующие категориальные компоненты организационно-экономических механизмов, характерные для механизмов вообще:

- средовое исполнение механизма. Выделялись правовая, договорная, институциональная и административная среды и выбиралась некоторая их суперпозиция в зависимости от тематики исследования;
- структурное исполнение механизма в виде совокупности, прежде всего, взаимодействующих субъектов и, возможно, неодушевленных объектов, а также связей между ними;
- процедурное исполнение механизма как вербальный регламент стереотипного взаимодействия структурно выделенных субъектов и объектов.

Именно в этой последовательности их и предлагалось синтезировать в один проектный технологический проход.

Чаще всего выделялись:

- внутренний механизм (в рамках исследуемого экономического обособления – например, агрохолдинга или предприятия-участника);
- внешний механизм (взаимодействие исследуемого экономического обособления с внешними субъектами).

Синтезированные механизмы, как правило, не обладали версионностью. Конкретизируем теперь выработанные в ходе проведения диссертационного исследования авторские научно-проектные предложения.

Сформировать представление о категориальной декомпозиции специализированного организационно-экономического механизма, т.е. выделить его проектные аспекты можно в принципе тремя способами:

- солидаризироваться с построениями предшественников (разумеется, наиболее развитыми);
- предложить оригинальное ви́дение категориальной декомпозиции организационно-экономического механизма;

- использовать в качестве прототипа известные разработки и доработать их под рассматриваемую проблемную область.

Проведенное авторское исследование позволило остановиться на третьем из перечисленных способов вследствие следующих его несомненных достоинств:

- соответствия базовым научным воззрениям – в том числе рассмотрения механизма как системы;
- успешной апробации на практике.

Соответственно было сочтено целесообразным, выделить следующую базовую последовательность проектных операций в части категориальных компонент механизма:

- сформировать последовательно среду, структуру и процедуру функционирования механизма, т.е. научно синтезировать или спроектирванть его средовое, структурное и процедурное воплощение. Однако эта последовательность будет не строгой. При формировании среды осуществления ценового управления приходится одновременно устанавливать также и многообразие субъектных компонент рассматриваемого организационно-экономического механизма наряду со связями между ними, а также учитывать общую идею функционирования механизма (по крайней мере, общее фазирование/этапирование этого функционирования)[360],[361]. Поэтому приходится вынужденно выполнять последовательное проектирование, продвигаясь с раскрытием проектирования последовательно: при проектировании среды использовать эскизное представление структуры и процедуры, при проектировании механизма использовать уже сформированный проект среды и эскизное представление процедуры, а при

[360]Чернер Н.В. Формирование среды функционирования организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления Российским высокотехнологичным промышленным холдингом //Экономика и предпринимательство. 2020. №1(114). С. 1098-1101.

[361]Чернер Н.В. Структурный облик организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингового//Экономика и предпринимательство. 2020. №3. С. 1176-1178

проектировании процедуры – детальную проектную проработку среды и структуры;

- осуществить этот синтез в общем случае для четырех сфер проектирования (см. рисунок 3.3 для случая выделения в холдинге холдингующего предприятия и двух холдингуемых):

= внутрифирменной;

= внефирменной;

=– внутрихолдинговой;

= внехолдинговой.

Эти сферы выделены в соответствии с типами межсубъектных взаимосвязей, которые обязательно включают контрагентские связи в части производимой и поставляемой предприятиями – участниками агропромышленного холдинга товарной продукции, а более широко – маркетинговые связи.

Так, для внутрихолдинговых поставок поставляемая товарная продукция также становится и заказываемой. Отметим, что последние три сферы частично пересекается между собой. Однако вследствие дублирования связей их типологическое многообразие можно редуцировать и исключить внефирменные связи. Естественно, что взаимосвязи холдингующего и холдингуемых предприятий категориально богаче, они многообразнее за счет связей участия и вытекающих связей специализированного управленческого доминирования, при осуществлении которых необходимо:

- предусмотреть по аналогии с областью программирования процедуру так называемого встречного проектирования (при необходимости – трансформации уже ранее сформированных проектных решений). Так, например, при синтезе процедурного исполнения допускать возврат на этап структурного проектирования;

- допустить обоснованную версионность механизмов, учитывающую особенности российского агропромышленного холдинга и внешней среды его оперирования. Эта версионность может предусматривать систему

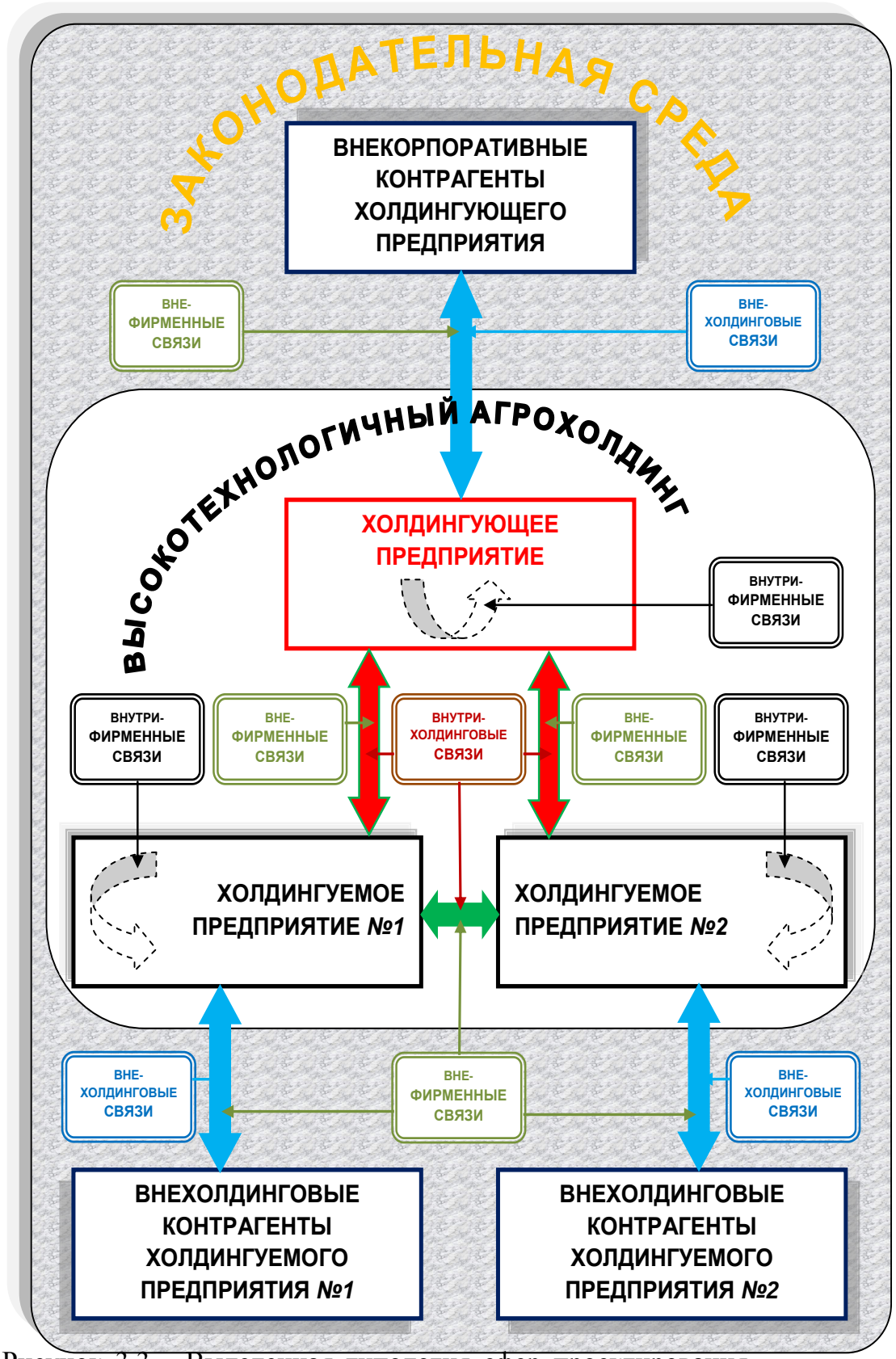



Рисунок 3.3 - Выделенная типология сфер проектирования при синтезе профильного управленческого механизма (условный пример для случая двух холдингуемых предприятий)

*Источник: собственное исследование автор*

категориальных компонент, оптимально комбинируемых в категориально полную цепочку проектных компонент «среда – структура – процедура».

На основании полученных результатов проведенного авторского исследования в части выделения категориальных компонент рассматриваемого ценового управления имеются основания для формулирования следующих утверждений:

- при проектировании организационно-экономического механизма ценового управления требуется выполнение научно обоснованного категориального декомпозирования этого механизма. Отказ от него катастрофичен;
- имеющийся опыт показывает, что указанное категориальное декомпозирование – выделение проектных компонент чаще всего не выполняется или выполняется эмпирически с результатом, представляемым по схеме «as is»;
- имеется достаточно локальный, длительный и позитивный опыт выделения проектных компонент механизма. Он может быть выбран в качестве прототипа;

при научном проектировании механизма следует выделить средовое, структурное и процедурное проектирование в разрезах внутреннего (внутрифирменного и ценового) и внешнего контуров.

- проектное исполнение рассматриваемого механизма может быть моноверсионным и поливерсионным.

## 3.2 Общее декомпозирование организационно - экономического механизма

Произведем декомпозирование организационно-экономического механизма ценового управления в агрохолдинге применительно к производимой его предприятиями-участниками товарной продукции, но уже не по категориальным компонентам, как это было отражено ранее, а по сферам, применительно к которым он должен проектироваться и применяться.

То есть выделим в некотором смысле сборочные единицы из обособленных систем (субъектов, объектов и связей между ними в виде подмеханизмов), подлежащие непременной последующей стыковке между собой[362].

Исходя из многообразия видов связей между предприятиями, выделенных в параграфе 3.2, наиболее естественным и целесообразным выглядит позиционирование в общем случае трех взаимодействующих механизмов, которые структурно являются подмеханизмами синтезируемого организационно-экономического механизма ценового управления в агрохолдинге применительно к производимой товарной продукции, а именно:

- механизм ценового управления в процессе производства продукции;
- механизм ценового управления в процессе реализации готовой продукции внутри агрохолдинга
. механизм ценового управления в процессе реализации готовой продукции за пределами агрохолдинга.

В качестве примера разберем организационно–экономический механизм ценового управления при внутрихолдинговом ценовом управлении. В этом случае необходимо разработать:

- механизм ценового внутрихолдингового управления;
- механизм ценового управления для случая поставок товарной продукции в рамках агрохолдинга;
- механизм ценового управления для случая поставок товарной продукции вне рамок агропромышленного холдинга.

Как общеизвестно основная проблема декомпозирования – это проблема сопряжения выделенных при декомпозировании компонент.

Применительно к рассматриваемой проблемной управленческой ситуации очевидно, что выделенные подмеханизмы априорно являются в

[362]ЧернерН.В.Концептуальное интерпретирование организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом применительно к производимой товарной продукции // Контроллинг. 2020. №78(1). С. 50-55

общем случае принципиально не стыкуемыми или, по меньшей мере, затруднительно и неочевидно стыкуемыми между собой.

В самом деле:

- входящие в них юридические лица – участники агрохолдинга являются активными системами-организационно-институциональными обособлениями, для каждого из которых сообразно их интересам как субъектам свойственны собственные цели, запрещения и активности в виде управленческих воздействий и формирование предваряющих их управленческих воздействий. Эти цели, запрещения и активности априорно не являются конвергированными для различных предприятий - участников агропромышленного холдинга;
- они нередко ориентированы на взаимное отчуждение или состязательное распределение ограниченных ресурсов. Действительно, если одно предприятие–участник агрохолдинга поставляет товарную продукцию другому, то у них возникает неизбежно проблема ценового конфликта (не в процессуальном, а в управленческом понимании), отчасти сходственная с ситуацией в сфере игр с нулевой суммой. Даже при поставках внехолдинговым заказчикам может возникать конкуренция по поставкам однородной товарной продукции или товаров-субститутов;
- все предприятия-участники агрохолдинга формально сохраняют свои хозяйственные права и свободы, а также обязательственные ограничения. Получившая широкое распространение в России негативная практика привнесения административно-командного или неформального кланового управления в отношения между предприятиями как субъектами правоотношений чревата серьезными последствиями, включая уголовное преследование авторов такого рода «установок» и финансово-экономические санкции. Такое администрирование иногда носит характер даже директивных указаний холдингуемому юридическому лицу на уровне подразделений, на уровне дирекций или через советы директоров, что влечет за собой субсидиарную ответственность в случае банкротства, например.

Указанные чуть выше санкции, в частности, имеют следующий характер:

= преследование за картелизацию предприятий, т.е. за ценовой сговор;

= преследование за нарушение принципов свободной конкуренции, не являющееся картелизацией;

= преследование за искусственную монополизацию поставщика или заказчика;

= преследование за занижение или завышение цены «против рынка», которое осуществляется налоговыми органами в случае такого рода более чем 25%-ых отклонений согласно налоговым нормативно-правовым установкам;

= преследование за демпинг – за установление цены товарной продукции ниже ее себестоимости, и некоторые другие. Такие антидемпинговые регламентации, а также регламентации в части дотирования за счет бюджетных средств – очень жесткие за рубежом;

- каждое из предприятий – участников агрохолдинга входит, по меньшей мере, в два подмеханизма из числа выделенных трех;

- субъектные компоненты имеют различный уровень структурной транспарентности – так, в частности, на уровне агрохолдинга субъектов мало, и они общеизвестны. На уровне же предприятий-участников информация относительно их организационных структур и регламентов непубличная, а сами эти структуры и регламенты – достаточно разнообразны.

Соответственно может быть реализовано несколько способов выделения множества корректно стыкуемых впоследствии механизмов взаимодействия:

- унификация механизмов с возможностью реализации их локализующей настройки;

- неточное отражение проектного облика механизма;

- исключение некоторых механизмов и отнесение их к другим сферам проектирования;

- формирование комплексного механизма: из подподмеханизмов - подмеханизма или из подподподмеханизмов сразу механизма, т.е.

привнесение идеи предпроектной интеграции компонентных механизмов (полной или же частичной);

- сочетание указанных выше способов.

Проведенное исследование показало, что предпочтительным является последний из указанных способов.

Так, реализованная концептуальная идея формирования декомпозированного облика механизма ценового взаимодействия в аспекте ценового управления выглядела следующим образом:

- отказаться от рассмотрения регламента распределения и реализации сфер управленческой компетенции при ценовом управлении на уровне подазделений предприятий-участников агрохолдинга ввиду невозможности его унификации. При этом предприятия-участники агрохолдинга стали рассматриваться как ценовые «черные ящики»;

- применить единственно корректный метод оптимизации ценовых управленческих решений посредством их технико-экономического обоснования,а не ориентироваться на примитивы затратного ценообразования, требующего неоднозначных, субъективных и уязвимых изощрений типа калькуляции себестоимости товарной продукции параграфы;

- сформировать единый, универсальный механизм взаимодействий и параметрировать его видом режима ценового управления;

- произвести иерархизацию режимов ценового управления следующим образом: придать повышенный приоритет внутрихолдинговому ценовому управлению, в котором задействуется совокупность предприятий - участников агрохолдинга без выделения их подразделений. То есть - привнести иерархический организационно-экономический механизм;

- выделить четыре режима профильной управленческой активности, т.е. функционирования:

= режим привнесения специализированных дополнений в учредительные документы холдингующего и холдингуемых предприятий – участников и заключение Специализированного Генерального Соглашения (детали

содержательного наполнения этого режима обсуждаются в данной главе диссертации);

= режим формирования рекомендаций холдингующего предприятия в рамках осуществления ценового консалтинга холдингуемых предприятий. Естественно, что для холдингующего предприятия этот режим – это режим автоконсалтинга (самоконсалтинга), который является вырожденным – внутрихолдинговым;

= режим генерирования холдингуемыми предприятиями инициативных предложений в отношении ценового консалтинга предприятий – участников агрохолдинга и последующего экспертирования холдингующим предприятием этих предложений (естественно, с последующим информированием или всех холдингуемых предприятий, или только холдингуемого предприятия - инициатора);

= режим формально свободного формирования ценовых управленческих решений всеми предприятиями - предприятиями агрохолдинга в условиях их информированности относительно результатов ценового консалтинга.

Как показывает демонстрация ценового управления в холдинге, одно из достоинств такого ви́дения, декомпозиции рассматриваемого механизма состоит в том, что он инвариантен по отношению к тому, какой агрохолдинг имеет место – первого или же второго типа (холдингующее предприятие не является товаропроизводителем – поставщиком товарной продукции во внехолдинговую среду, или же является таковым)[363].

В рамках рассмотренного механизма в состав агрохолдинга могут быть для его синтеза учреждены холдингующим юридическим лицом и тем самым включены специализированные предприятия-участники, которые реализуют некоторые процедуры в рамках, указанных выше режимов.

Пример такого включения и синтеза механизма может быть представлен, с ориентацией на групповое мезоуровневое ценовое управление

[363]ЧернерН.В.Научно-проектные аспекты организационно- экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления //Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2020. №4. С. 42-44

договорно связанной группировкой предприятий, реализующих в комплексе полипередельное производство применительно к аграрному производству. Для этой группировки в обеспечение общности построений выделялись структуроименующее и структуроуправляющее предприятия, которые в рамках данного исследования являются холдингующим в одном лице, а агропромышленные предприятия являются холдингуемыми. Для случая агрохолдинга второго типа холдингующее предприятие тоже может являться предприятием.

Необходимо придать внутрихолдинговым отношениям в ценовом аспекте характер частного случая внутрихолдинговых связей общего вида в рамках ценового рынка, регламентированного:

- общим предпринимательским (международным и федеральным) правом;
- внутрихолдинговым правом, регламентирующим управленческую компетенцию при внутрихолдинговом ценовом управлении;
- условиями договоров поставки товарной продукции.

Соответственно может быть эмулирован так называемый внутрихолдинговый рынок и структура эмулированной организационно-экономической среды ценового управления в виде, представленном на рисунке 3.4.

Предлагалось существенно обеднить соответствующую систему внутрихолдинговых маркетинговых связей и субъектно сконцентрировать все эти связи, ограничившись:- исключительно двусторонними договорами поставки профильной товарной продукции с участием предприятий-участников агрохолдинга;

- придать так называемому холдинговому дилеру (субъекту - непременному каналу товародвижения) внутрихолдинговый статус непременного участника договора поставки (поставки агропромышленному предприятию-участнику агрохолдинга или поставки агропромышленным предприятием-участником агрохолдинга).

В результате в рамках агрохолдинга сохраняются только двусторонние договоры поставки, одним из участников которых обязательно является холдинговый дилер.

При этом для всех сохраненных связей была оставлена в силе их возможная двухвариантность–как толлинговых или же дилерских (прямодоговорные исключаются как таковые).

Следует сразу же оговориться, что при рассмотрении этого вопроса обнаруживается одна из сложнейших концептуальных проблем ценового управления в процессе его управления, обусловленная неразрывной сопряженностью концептуального проектирования управляющей системы с выбором организационно-экономического механизма регламентации разграничения сфер управленческой компетенции при внутрихолдинговом ценовом управлении.

Суть проблемы состоит в том, что ценовые управленческие решения, выработанные холдинговым дилером и предприятием-участником АПК, в общем случае совпадать не должны, т.к. между этими субъектами производится распределение ограниченного стоимостного ресурса.

Вместе с тем по ряду причин ни одна из сторон договора поставки профильной товарной продукции не имеет возможности диктовать ценовые условия другой – это, во-первых, противоправно, а, во-вторых, означает возможность вывода, по крайней мере, одного из участников договора поставки профильной товарной продукции (корпоративного дилера или агропромышленного предприятия) в область убыточности и/или финансовой несостоятельности с отнесением субсидиарной ответственности на лицо, принявшее решение, которое привело к несостоятельности.

Однако и придание абсолютного равноправия участникам договора поставки чревато возникновением тупиковой ситуации, когда стороны не смогут найти консенсусного ценового управленческого решения (здесь возникает известная проблема простого большинства при голосовании четного числа равноприоритетных лиц – в данном случае имеется два таких

лица). Во избежание этих противоречий предлагается следующая принципиальная процедура ценового управления, дополняющая процедуру заключения Генерального соглашения относительно вхождения предприятий-участников агрохолдинга в режим ценового управления:

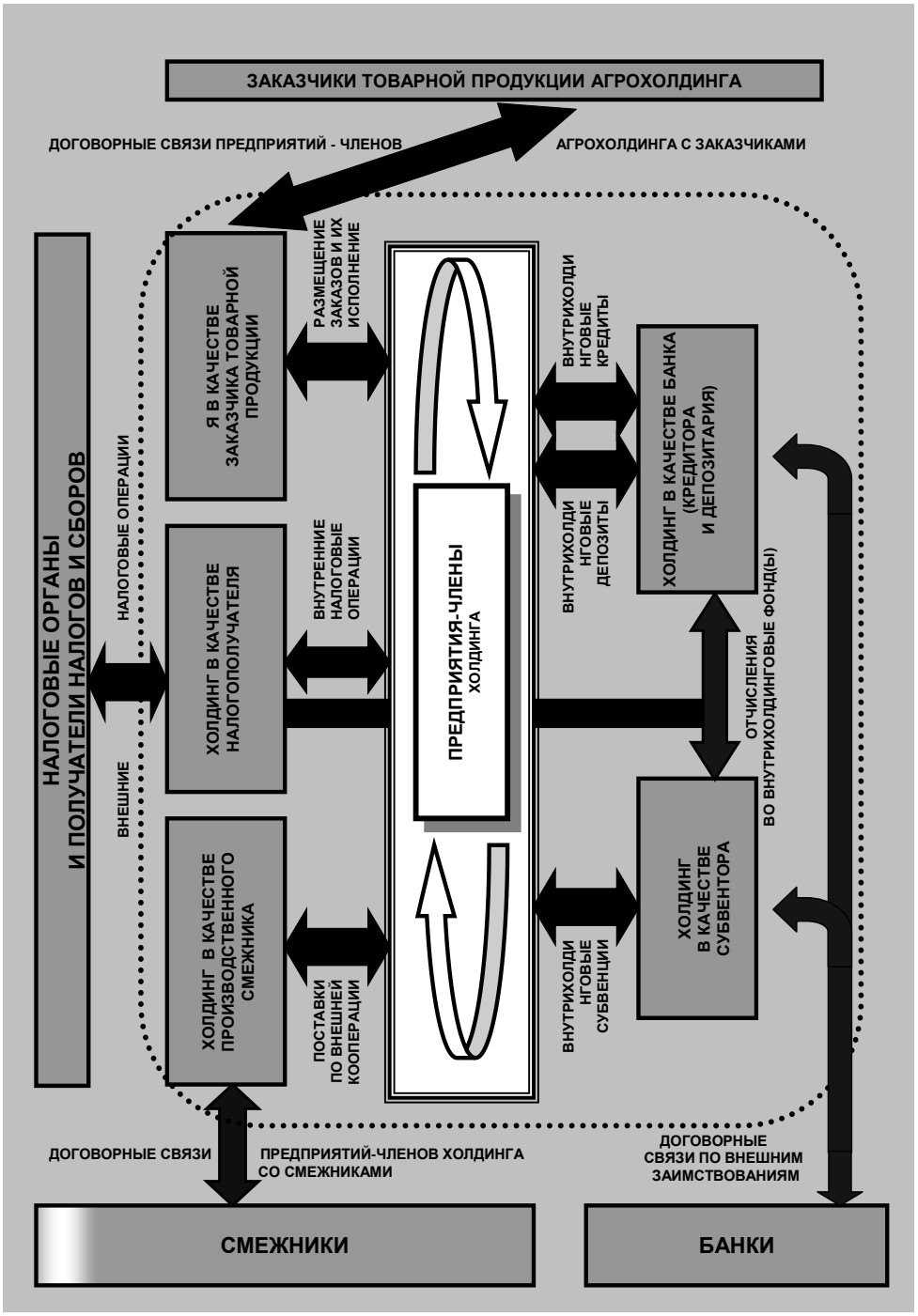



Рисунок 3.4 - Структура эмулированной организационно-экономической среды ценового управления

*Источник: собственное исследование автора*

- определяются финансово-экономические цели для каждого из предприятий-участников агрохолдинга, включая холдингового дилера, и агропромышленные предприятия-участники корпорации;

- на финансово-экономические состояния дилера и предприятий-участников агрохолдинга налагаются некоторые согласованные предприятиями-участниками ограничения по их предельной допустимости, причем, естественно, в направлении ухудшения и с учетом действующего законодательства (в части размеров чистых активов, просроченности кредиторских задолженностей, прибыльности и т.д.);

- для каждого предприятия-участника агрохолдинга постулируется увязывание цен поставки профильной товарной продукции дилером этому предприятию (цен снабжения) и цен поставки профильной товарной продукции дилеру со стороны этого предприятия (цен реализации);

- дилером или неким лицом по его поручению формируются рамочные связанные интервальные или точечные (см. рисунок 3.5-3.6) траектории для диады «цены снабжения – цены реализации», исходя из целей агрохолдинга, но с учетом предельных финансово-экономических состояний предприятий-участников агрохолдинга;

- указанные траектории объявляются рамочными ограничительными для всех внутрихолдинговых договоров поставки. В случае их интервальности агропромышленное предприятие-участник агрохолдинга осуществляет оптимальный выбор предпочтительных для себя точек из интервалов и поверочную оценку допустимости с точки зрения своего финансово-экономического состояния либо выбранной им из интервальной траектории точечной, либо изначально заданной точечной траектории;

- в случае неприемлемости рамочной ценовой траектории для агропромышленного предприятия-участника агрохолдинга повторяются процедурные операции, начиная с первой. В случае же приемлемости рамочной ценовой траектории для агропромышленного предприятия - участника оптимизированные таким образом цены признаются согласованными ценовыми

условиями двух внутрихолдинговых договоров поставки на профильную товарную продукцию – поставляемую предприятию по кооперации и производимую им.

Назначение свободных цен каждой из сторон – участниц договора поставки, в том числе в одностороннем порядке холдинговым дилером, не позволяет закрепить рассматриваемый принцип. Это обусловлено тем, что при свободном ценообразовании (исходящем, прежде всего, из собственных финансово-экономических целей предприятия, но принимающем во внимание конъюнктурные и нормативно-правовые, ограничения) учет интересов контрагентов является если не заведомо исключенным, то, по крайней мере, проявлением крайне своеобразной модели предпринимательского поведения, которая может быть изменена ее носителем - предприятием в одностороннем порядке, т.е. она как минимум непредсказуемо неустойчива.

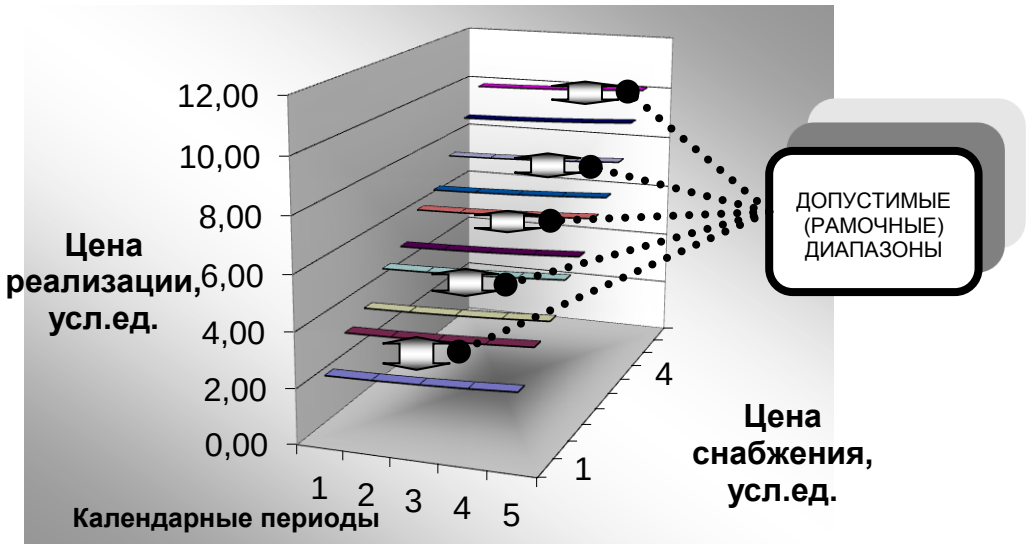



Рисунок 3.5 - Гипотетический вид рамочных связанных интервальных траекторий для диады «цена снабжения – цена реализации» при полипередельном производстве в агрохолдинге
*Источник: собственное исследование автора*

Сугубо административное или нелегитимное централизованное установление цен или диапазонов цен поставки на товарную продукцию в данном случае даже теоретически может осуществляться либо холдинговым дилером, либо структуроименующим предприятием агрохолдинга (они могут быть и в одном

лице, и быть различными предприятиями), т.к. в качестве центра ценообразования агропромышленные предприятия выступать не могут принципиально, не будучи вооружены административными рычагами для проведения ценовой политики, не обладая необходимыми исходными данными, многочисленным и квалифицированным управленческим персоналом и т.п. для ее выработки

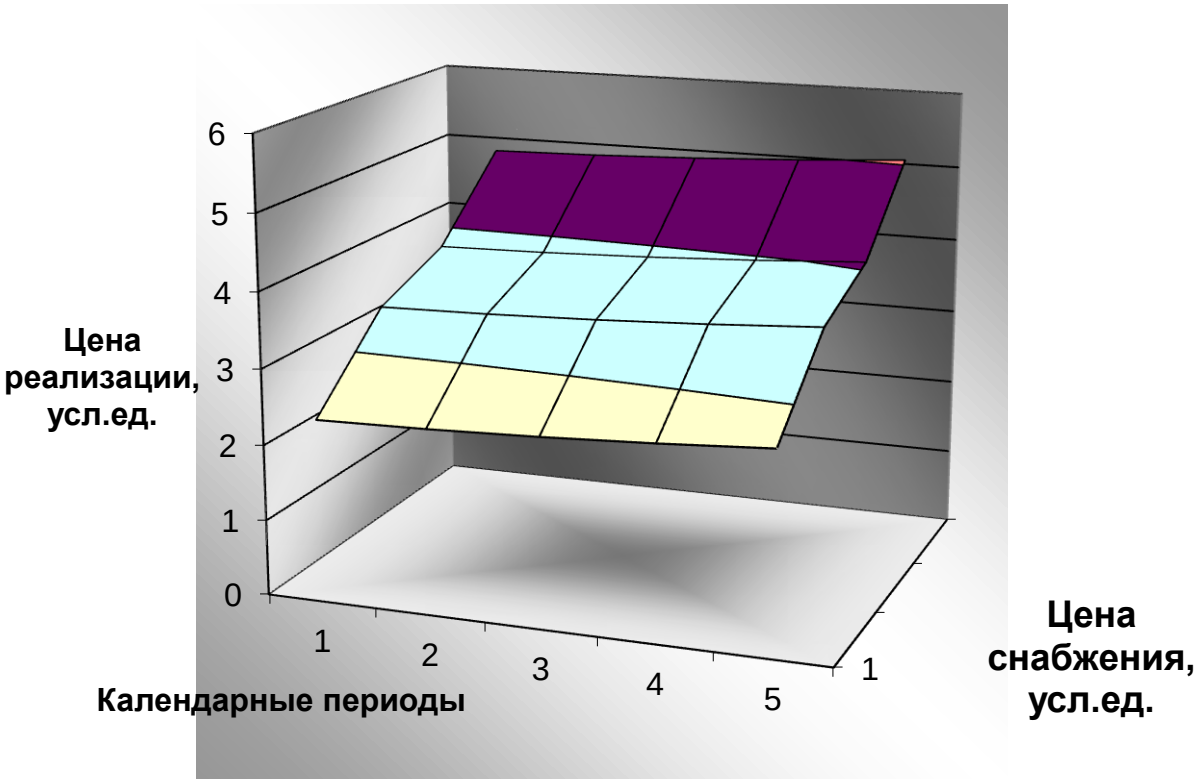



Рисунок 3.6 - Гипотетический вид точечных связанных интервальных траекторий для диады «цена снабжения – цена реализации» при полипередельном производстве в агрохолдинге
*Источник: собственное исследование автора*

Директивное назначение цен поставки на профильную товарную продукцию холдинговым дилером является на первый взгляд наиболее простым способом разрешения, проблемы регламентации концептуального принципа организации ценового управления с использованием административного потенциала структуроименующего предприятия. Однако тем самым будут воспроизводиться стереотипы административно-командной,

кримократической или «теневой», нерыночной экономики, что недопустимо для агрохолдинга – в том числе по соображениям имиджевого характера, к которым может быть особенно чувствителен агрохолдинг, вследствие развитости связей с иностранными партнерами и вхождения ее руководства в высший представительский круг российского предпринимательского сообщества.

Переход на заключение договоров с непременным участием холдингового дилера как таковой тоже не решает проблемы, т.к. формально агропромышленное предприятие и холдинговый дилер договорно равноправны. Поэтому не исключаются уже неоднократно описанные выше с различных сторон патовые ситуации с несогласием потенциальных и чаще всего монопольных участников договора поставки на профильную товарную продукцию по его ценовым условиям. Кроме того, принудительное назначение холдингового дилера в качестве непременного участника договора поставки профильной товарной продукции является противоправным, а вытекающие из этого сделки – как минимум оспоримыми.

Формирование в процессе ценового управления единого учетно-аналитического обеспечения и методического пространства, как механизм регламентации ни к чему вообще не обязывает предприятия-участников холдинга[364].

Соответственно перечисленные выше организационно-экономические механизмы регламентации ценового управления не позволяют ввести потребную профильную регламентацию достаточно жестко и без побочных нежелательных эффектов, не говоря уже о введении ее в сжатые сроки и без неприемлемых побочных эффектов.

Для того, чтобы все же изыскать искомый механизм, приходилось исходить из постулата, что в рамках рыночно организованной экономики

[364]ЧернерН.В.Проектирование системотехнического облика технологии обоснования ценовых управленческих решений // Экономика и предпринимательство. 2021. № 4 (129). С. 1462-1465

механизм материализации рассматриваемой регламентации должен и может иметь исключительно договорную природу и учитывать, пусть и в различной степени, интересы всех причастных лиц.

Вхождение предприятий в договорный режим регламентации ценового управления управлении может инициироваться двояко:

- неформально, через личностное побуждение дирекций предприятий к его введению – как правило, со стороны участников. Однако тем самым и формально, и фактически нарушается российское гражданское законодательство, прямо запрещающее непосредственное вмешательство учредителей и участников в производственно-хозяйственную, в том числе распорядительную деятельность предприятия, права участия, в котором находятся в их собственности. В результате реализации, такого способа инициирования режима регламентации возникают сложности и негативные последствия для случая централизованного взаимодействия при ценовом управлении;
- институционально, через введение соответствующей нормы в учредительные документы предприятий-участников агрохолдинга, что, во-первых, абсолютно законно, а, во-вторых, принципиально непреодолимо для дирекций этих предприятий.

Сам же механизм регламентации концептуального принципа предусматривает подготовку, заключение и реализацию генерального соглашения относительно порядка заключения договоров поставки (двусторонних с непременным участием холдингово дилера), участниками которого заведомо являются все предприятия - участники агрохолдинга, включая порядок назначения ценовых условий поставки профильной товарной продукции.

В этом Генеральном соглашении подлежит введению обязательство в отношении следования предприятиям-участникам агрохолдинга концептуальным принципам ценового управления, излагаются права и обязанности лиц по обеспечению его реализации. Это генеральное

соглашение должно иметь вид договора присоединительного типа, дабы в него могли входить формальные участники агрохолдинга, а также и иные лица, почему-либо заинтересованные в распространении на себя регламентирующего режима ценового управления.

Введение в действие Генерального соглашения по ценовому внутрихолдинговому управлению подразумевает раскрепление сфер управленческой компетенции в соответствии с регламентом. Это генеральное соглашение служит также юридической основой для формирования и использования первичной внутрихолдинговой информационной сферы – ценовой внутирихолдинговой инфосферы, в том числе в рамках контроллинга. В результате вышесказанного декомпозирование организационно - экономического механизма ценового управления в агропромышленном холдинге можно представить схемой на рисунке 3.7.

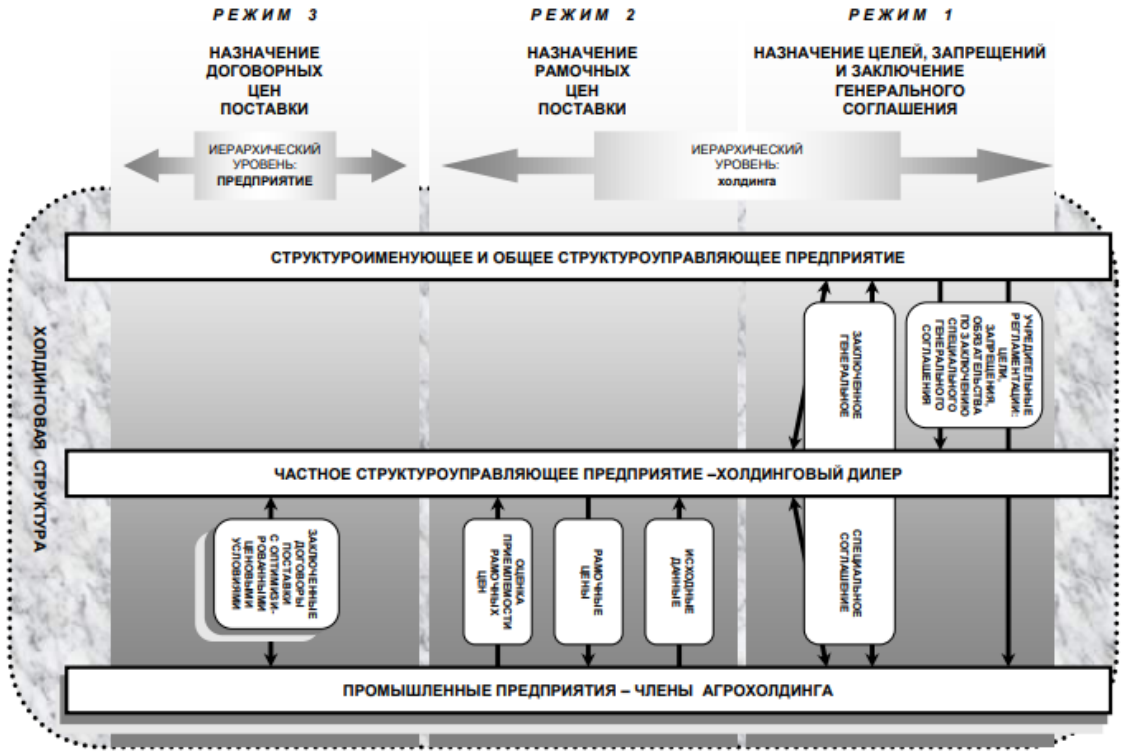



Рисунок 3.7 - Декомпозирование организационно - экономического механизма ценового управления в агрохолдинге
*Источник: собственное исследование автора*

Однако если агрохолдинг интегрирует цепочку производства от получения сырья до доведения готового продукта до потребителя (цепочка ценности)[365], то эту особенность следует учитывать в первую очередь при разработке организационно – экономического механизма ценового управления. Необходимо также учитывать, что соответственно, что управленческая самоцензура и ощущения производственного коллективизма или интегрированности у дирекций предприятий – участников агрохолдинга не являются ярко выраженными, они не образуют ни команд, ни предпринимательских сообществ[366]. А наличие непременного ценового дилера порождает довольно сильно раздражающий органы государственного управления феномен ограничения свободы конкуренции и неявной картелизации[367],[368],[369],[370]. Это создает серьезные угрозы признания цен поставок товарной продукции не укладывающимися в 25%-ый коридор вариаций общерыночных цен с последующим наложением налоговых санкций. Формально снятие ограничений по величинам цен на поставляемую товарную продукцию и абстрактную оптимизацию порождает высокие шансы выхода на демпинговые цены, что опять-таки генерирует налоговые последствия и признается во всем мире недопустимой практикой осуществления предпринимательской деятельности;

Также степень влияния предприятий - участников агрохолдинга на внутрихолдинговую ценовую управленческую ситуацию оказывается достаточно слабой. И появление непременного и фактически промежуточного

---

[365]Осипов В.С. Управление цепочкой ценности. Монография /В.С. Осипов. М.: ИПКгосслужбы, 2010.

[366]См., подробнее: Давидссон, П. Исследуя предпринимательство. М.: ИД ВШЭ, 2014.; Современные классики теории предпринимательства. Лауреаты Международной премии за вклад в исследования предпринимательства и малого бизнеса (1996-2010). М.: ИД ВШЭ, 2013.

[367]См., например, Руководство по антикартельному регулированию в сфере государственных закупок. М.: Учебно-методический центр ФАС России, 2018-125с.

[368]Цариковский А.Ю. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защитить конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции/А.Ю. Иванова, Е.А.Войниканис, А.Ю.Цариковский. М.: НИУ ВШЭ, 2018-312с.

[369]Тенишев А.П., Хамуков, М.А. Новый «антикартельный пакет»: защита общественных интересов или мифы о давлении на бизнес // Закон. 2020. № 2. С. 65-73.

[370]Хамуков М.А. Идентификация картелей в промышленности: использование многопараметрического анализа // Вестник АКСОР. 2017. № 2 (42). С. 213-217.

договорного агента в виде холдингового дилера существенно замедляет юридическое и/или физическое перемещение товарной продукции при значительном числе предприятий – участников агрохолдинга.

Исходя из вышесказанного необходимо определить условия формирования среды функционирования организационно - экономического механизма ценового управления, в аспекте взаимодействий участников агрохолдинга.

Результаты этой произведенной автором трансформации условий изложены в параграфах 3.3 – 3.4.

При этом организационно- экономический механизм ценового управления рассматривался в двух разрезах его жизненного цикла, а именно:

- формирования;
- применения.

Формирование механизма рассматривалось в двух аспектах синтеза:

- выделения и включения существующих компонент (например, увязки в систему некоторого множества объектов и связей между ними при структурном синтезе механизма);
- введения новых компонент в частично сформированную систему, т.е. ее специализированное развитие – например, сре́довое или процедурное обогащение.

## 3.3 Условия формирования среды функционирования организационно-экономического механизма

При синтезе профильного механизма будем исходить из того, что агрохолдинг состоит из предприятий – участников, имеющих характер коммерческих организаций, представляющих четыре сферы агропромышленного комплекса. Конечно, формально и теоретически нет препятствий вхождению в агрохолдинг предприятий в виде некоммерческих организаций. Однако на практике смешанных - коммерческо-некоммерческих или же целиком некоммерческих агрохолдингов в России, да и в мире, не

встречается, а соображений в пользу их образования, функционирования и развития никем из числа теоретиков или практиков в доступных для анализа информационных источниках не приводится. Важно отметить, что государственные корпорации по своей юридической природе признаны некоммерческими организациями, но их статус столь уникален, что нельзя признать их разновидностью агрохолдинга, хотя некоторыми их чертами они обладают (например, в части владения пакетами акций предприятий-участников)[371]. Следует отметить, что в агропромышленном комплексе России государственных корпораций не задействовано.

Проведенное предварительное исследование показало, что продуктивность таких обособлений мезоуровня в современных условиях в рамках рационального управленческого поведения не усматривается.

Такая декларированная институциональная определенность, по своей сути дела является весьма «мягким» предположением. Она во многом обуславливает целевую ориентированность и границы запрещений. Эта определенность также существенно сужает многообразие связей между предприятиями – участниками агрохолдинга, как равно и их внехолдинговых связей. Совершенно очевидно, что если даже множество целей оперирования предприятий - участников агрохолдинга будет открытым, то и механизмы ценового управления в ценовом аспекте неприемлемо сильно усложнятся. Видится возможным с осторожностью сформулировать гипотезу о том, что для предприятий – участников с открытым и выраженно не ранжированным по важности множеством целей и запрещений сформировать механизм ценового управления в конечном виде не удастся. Известны примеры защищенных диссертаций, в которых их авторы вводили иррационально широкое множество показателей состояния – размерность критериального пространства порой достигала полутысячи и более. Совершенно очевидно, что

[371]Роль и место государственных корпораций в современной модели экономического развития России / Монография под ред. А.Г. Зельднера. М.: Дашков и Ко, 2020.

управление взаимодействий в столь многомерном пространстве физически не организуемо и не осуществимо.

Более детально введение ограниченного множества показателей состояния рассматривается в параграфе 4.2.

Кроме того, будем исходить из того, что предприятия – участники агрохолдинга являются в некотором смысле «полностью» российскими предприятиями, т.е.:

- они имеют местом своего институционального нахождения (юрисдикцию) административно-территориальную единицу на территории Российской Федерации;
- они не имеют производственных дислокаций за рубежом – например, филиалов за пределами Российской Федерации, которые на территории соответствующих государств могут признаваться условными или полноценными юридическими лицами. Кроме того, проблематика ведéния внешнеторговой/внешнеэкономической деятельности весьма непроста в том числе в аспекте фискального режима, касающейся начисления и взимания экспортных, импортных пошлин и налога на добавленную стоимость. Трудноразрешимы вопросы двойного налогообложения в силу продолжающегося пересмотра соглашений об избежании двойного налогообложения с рядом стран.

Данное утверждение в одних случаях является допущением, а в других – предположением. В самом деле, определенная, и при этом – немалая, доля российских агрохолдингов имеет в своем составе нероссийские холдингуемые предприятия-участники, а довольно ощутимая часть – нероссийские холдингующие предприятия (в том числе – в так называемых оффшорных зонах), которые могут использоваться, в том числе для реинвестирования прибыли[372].

[372]Sokolovska Z., Klepikova O., Anatoly S. Portfolio stability ensuring: An emerging chaos case (on the example of Ukrainian agroholdings) // Rivista di Studi sulla Sostenibilita. 2021. № 1. P. 65-91

Последний стереотип ныне понемногу изживается, в том числе, вследствие:

- реализации мер российских государственных органов по «возвращению» или репатриацию российской производственно-технологической базы в национальную юрисдикцию (известные механизмы так называемой амнистии вывезенного капитала и деоффшоризации российской экономики);
- общемирового нарастающего противодействия оффшорному предпринимательству, в том числе в части принуждения оффшоров к раскрытию информации о конечных бенефициарах оффшоров;
- опасений легкого исполнения наложения санкций и преследований со стороны некоторых стран.

Однако с учетом уникальности, прежде всего, законодательного пространств России и других стран, распространение сразу и на проблематику ценового управления для агрохолдинга с полистрановым институциональным и производственным дислоцированием становится чрезмерно масштабным. Поэтому соответствующее «глобализированное» исследование рассматривается всего лишь как одно из выявленных направлений развития данного диссертационного исследования.

Зададимся также допущениями в области структуры институционального участия.

Будем исходить из того, что:

- холдингующее предприятие – единственное в агрохолдинге. Это допущение реализуется применительно ко всем известным комплексам. Иная же институциональная схема агрохолдинга видится иррациональной с точки зрения целей агрохолдинга, хотя и возможной в теории (например, когда два-три и более холдинговых компании могут владеть пакетами предприятий-участников, но этот случай скорее исключение, чем правило);
- холдингующее предприятие является мажоритарным участником всех холдингуемых предприятий;
- холдингуемые предприятия не являются участниками холдингующего;

- предприятие не может быть одновременно и холдингуемым, и холдингующим, т.е. рассматриваемый агрохолдинг не является двух- и более уровневым – соответствующее сведе́ние, отражено в материалах параграфе 1.1;

- холдингуемые предприятия не имеют взаимного участия.

Это ви́дение, обусловлено тем, что в случае отказа от него возникают неразрешимости рекурсивного управления.

Оно в значительной своей части уже обсуждалось в параграфе 1.1.

Рассмотрим проблемный вопрос статуса предприятий - участников агрохолдинга как субъектов правоотношений, ибо без корректного понимания этого анализ и синтез средового исполнения профильного механизма ценового управления являются заведомо некорректными и непродуктивными.

Для каждого из предприятий - участников агрохолдинга непременно свойственно следующее:

- оно в обязательном порядке сохраняет статус полноценного, недискриминированного по составу и степени полноты правоотношений юридического лица, характерного для современных и наиболее вероятных в обозримом будущем реалий российских законодательного, экономического и управленческого пространств. Оно обладает всеми правами и свободами, и на него распространяются все типовые обязательственные ограничения. Оно сохраняет свое присутствие в пространстве действия общих законодательных актов. Это сохранение не зависит ни от состава участников предприятия, ни от размеров их участия в нем. Формальная правосубъектность и самостоятельность оперативной производственно-хозяйственной деятельности от вхождения в холдинг не трансформируется;

- прямое вмешательство в непосредственную распорядительную деятельность высших исполнительных органов предприятий-участников и тем более – администраторов подразделений этих предприятий со стороны кого бы то ни было, будь то холдингующее предприятие или иные участники, а также сторонние, третьи лица, недопустимо и преследуется ныне в России в

уголовном порядке. А также влечет за собой очень ощутимые финансово-экономические санкции. Кроме того, практически все заключенные предприятием договоры становятся, по меньшей мере, оспоримыми;

- агроолдинг в обязательном порядке владеет существенным земельным банком, так как земля является основным средством производства, основным фактором производства для сельского хозяйства (для промышленных холдингов земля лишь базис для предприятий - участников холдинга);

- холдингующее предприятие может в исходном виде управлять в отдельности каждым из холдингуемых предприятий через персонифицированный многоаспектный институциональный канал. Этот канал может задействоваться следующими способами, в следующих компонентных аспектах:

= через изменение регламента функционирования холдингуемого предприятия посредством трансформации регламентаций учредительных документов этого холдингуемого предприятия;

= через принятие решений общего собрания участников юридического лица – в данном случае с приоритетом решений холдингующего предприятия;

= через принятие решений советом директоров или наблюдательным советом при условии наличия этого органа;

= через изменение условий трудового договора высшего исполнительного органа холдингуемого предприятия.

Таким образом, очевидно и однозначно видно, что холдингующее предприятие, хотя и обладает некоторыми мощными рычагами управления холдингуемыми предприятиями, тем не менее, они:

- носят преимущественно косвенный характер;

- достаточно, инерционны, в части продолжительности цикла подготовки и реализации;

- существенно, разнесены по отношению друг к другу по времени как неплотный поток управленческих решений.

Допустим также, что:

- на предприятия - участников агрохолдинга, не распространяются какие-либо особенные регламентации, связанные с их естественной монополизированностью или иной ограниченностью по свободе формирования ценовых условий договоров поставки, заведомой дотируемостью или субвентируемостью, реализованностью подпадения под санкции, эмбарго, режимы нераспространения и т.д., в том числе, в связи с тем, что некоторые агрохолдинги владеют очень значительными земельными банками в пределах одного субъекта федерации, что, делает их положение монопольным;

- в отношении предприятий - участников агрохолдинга не реализуются особенные режимы управления – в том числе связанные с устранением техногенных или природных катастроф, подверженности террористическим или военным нападениям, оперированием в условиях чрезвычайного положения, особого периода, военного конфликта и т.д. Здесь важно учесть, что в случае экологических катастроф, связанных с неаккуратным обращением с опасными агрохимическими веществами (удобрения, химикаты, гербициды и т.д.), ответственность несет предприятие-участник агрохолдинга.

Как известно, в случае государственных или муниципальных контрактов нередко действует аукционная схема формирования ценовых условий этих контрактов. Однако она никоим образом не изменяет по своей сути ценового управления,так как в этом случае для участвующего в аукционе предприятия им определяется предельно низкая цена поставки товарной продукции, при которой оно еще сохраняет свои претензии на заключение такого рода контракта на поставку товарной продукции. Превышение этого уровня является для него неопределенностной премией. Занижение же против этого уровня – недопустимой ошибкой управленческого персонала или недопустимым принуждением.

Из анализа обрисованной проблемной управленческой ситуации в аспекте среды оперирования предприятий – участников агрохолдинга следует,

что она представляет собой среду классической рыночной экономики, параметрированной спецификой действующего российского законодательства. Учтем, что в рамках настоящего исследования очень важные и актуальные для России вопросы привнесения кримократических составляющих управления и условий оперирования были из рассмотрения исключены – прежде всего, вследствие их полной неопределенности[373],[374].

В связи с вышесказанным, необходимо отметить, что в обеспечение реализуемости ценового управления требуется в обязательном порядке обеспечить:

- обоснованность ценовых внутрихолдинговых управленческих решений;
- реализуемость и действенность этих управленческих решений в отношении предприятий – участников агрохолдинга, значимо и позитивно влияющих на их состояние и соответственно – состояние агрохолдинга в целом.

Определимся сначала с характером той управленческой среды оперирования предприятий – участников агрохолдинга, «внутри» которой должно осуществляться соответствующее ценовое управление. Это связано с тем, что типология самих ценовых управленческих решений и управленческих воздействий очень сильно зависит от характера среды управления. Инородные по отношению к этой среде управленческие воздействия, несвойственные ее характеру, будут непонятны, противозаконны или неосуществимы в методологическом аспекте, а профильные в зависимости от характера среды будут порождать реакции с различной динамикой.

Учтем при этом те результаты разработок, которые уже были получены в отношении синтеза управленческих сред мезоуровневых организационно-экономических обособлений и отражены в представительных научных публикациях. Общая структура связей была представлена в параграфе 3.1 на

[373]Shim J.K., Siegel J.G. Modern Cost Management & Analysis. New York: Barron’s, 2000-344c

[374]Чернер Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе// Вестник ГУУ №7/8/ 2017. С. 136-139.

рисунке 3.3 и не должна претерпевать существенных трансформаций вследствие ее универсальности.

Структурируем изложение результатов средового проектирования по следующей схеме:

- представим результаты анализа существующей среды;
- приведем оценку приемлемости существующей среды;
- предложим направления и воплощения развития существующей среды специализированного управления.

Сначала проанализируем, каким образом на предпроектной стадии уже непременно регламентируются договорные взаимоотношения предприятий, в том числе во внутрихолдинговых взаимодействиях в разрезе ценовых аспектов - участников агропромышленного холдинга между собой и с внеходинговыми лицами в части товарной продукции, закупаемой и поставляемой этими предприятиями - участниками агрохолдинга.

Данная управленческая среда, среда ценового управления, в общем случае ныне объективно регламентируется следующим образом:

- в обязательном порядке законодательно - через нормы законодательных актов. Ограничимся при этом, законодательными актами исключительно федерального уровня и не будем напрямую учитывать неопределенное по составу элементов множество подзаконных актов нижестоящих уровней. Такие нормативно-правовые акты имеют крайне дискуссионную юридическую силу в отношении предприятий. В российском правовом пространстве корпоративных группировок вообще и агрохолдингов в частности не существует. Поэтому оно распространяется только на предприятия – участников агрохолдинга независимо от того, являются ли они участниками агрохолдинга или осуществляют свою деятельность независимо;
- в обязательном порядке институционально – прежде всего, через регламентации учредительных документов предприятий – участников рассматриваемого агрохолдинга. Эти регламентации вообще-то не могут затрагивать ценового управления, ибо не могут приходить в противоречие с

федеральным законодательством, не выделяющим корпоративные группировки и агропромышленные холдинги. Они могут касаться только связей «участники – предприятия (юридические лица)» вне связи с, их корпоратизированностью или некорпоратизированностью. Однако институциональные регламентации могут что-то инициировать и что-то запрещать для каждого отдельного предприятия – участника агрохолдинга, в том числе – в части заключения разного рода договоров, множество которых в современных российских условиях является открытым. Наряду с этим регламентация может идти, как уже указывалось ранее, прежде всего, через решения общих собраний и советов директоров (при наличии последних);

- возможно, посредством договорного вхождения в разного рода ассоциациативные договорные группировки – отраслевые, территориальные, инициативные и т.д. Примеры такого рода ассоциативных группировок товаропроизводителей достаточно многочисленны. Эти ассоциативные группировки могут практиковать методическое консультирование в области назначения и экспертизы цен на поставляемую товарную продукцию.

Помимо объективного регламентирование производится субъективное регламентирование - посредством следования обычаям делового обращения, личностных договоренностей дирекций, за счет родственных и клановых связей и т.д.

Таким образом, к настоящему времени существует множественная и комплексированная внешняя регламентированность характера и наполнения специализированной управленческой среды, которая имеет преимущественно объективный характер.

Произведем теперь оценивание приемлемости описанной существующей среды.

Эта среда является:

- вообще, независящей или же слабо зависящей от предприятий – участников агрохолдинга. Единственное, что может быть ими трансформировано в лице холдингующего предприятия – это учредительные документы холдингуемых

предприятий и, возможно, некоторые «мягкие» договоры ассоциативной принадлежности преимущественно декларативного характера. Очевидно, что внехолдинговые участники предприятий – участников агрохолдинга в процессе ценового управления в его детали вдаваться не будут, не готовы и не будут иметь для этого достаточных ресурсов;

- низкодинамичной, ибо институциональное управление даже в границах, установленных законодательством, является чрезмерно инерционным. Так, например, уведомление об общем собрании акционеров должно быть доведено надлежащим образом не позднее, чем за один месяц до его проведения. В этом случае дискретность управления становится ограниченной снизу месяцем. Совершенно очевидно также, что чрезмерно частые общие собрания участников предприятий будут изнурять участников, которые достаточно быстро своей неявкой будут срывать их проведение. Конечно, если холдингующее предприятие – единоличный участник холдингуемых предприятий, то проблема существенно смягчается. Однако вопросов надлежащего оформления документации по решениям такого участника это до конца не снимает. Однако следует учесть, что аграрная реформа в России с 1991 года двигалась по пути создания множества мелких собственников земли и сельскохозяйственного имущества (фермеров) за счет долей и паев реорганизованных колхозов и совхозов. При этом не все собственники паев и долей согласились или успели продать свое имущество крупным агрохолдингам, соответственно, они превратились в миноритарных акционеров или участников обществ[375], [376], [377], [378], [379]. Непонятно также, кто будет выполнять регулярное обоснование соответствующих ценовых

[375]Шмелев Г.И. Аграрная теория: трудный поиск истины. М.:Энциклопедия российских деревень, 2004.128 с.
[376]Узун В.Я., Шагайда Н.И. Аграрная реформа в постсоветской России: механизмы и результаты. М.: Дело, 2015. 352 с.; Узун, В.Я. Крупный и малый бизнес в сельском хозяйстве России: адаптация к рынку и эффективность. М.: Энциклопедия российских деревень, 2004.138с.
[377]Нефедова Т.,Пэллот,Дж.Неизвестное сельское хозяйство, или Зачем нужна корова? М.: Новое издательство, 2006. 320 с.
[378]Назаренко В.И., Шмелев Г.И. Земельные отношения и рынок земли. М.: Памятники исторической мысли, 2005. 292 с.
[379]Леонард К.С. Аграрные реформы в России. Дорога из рабства. М.: Дело, 2019. - 380с.

управленческих решений, на основе каких схем финансирования, и откуда будут браться исходные данные;

- несоздающей предпосылок активного и продуктивного участия предприятий – участников агрохолдинга во внутрихолдинговом взаимодействии в аспекте ценового управления.

Рассмотрим две очевидные версии организации и функционирования специализированной управленческой среды ценового управления и осуществления управления в ее рамках.

Первая версия - это сохранение универсальной управленческой среды в неизменном виде сообразно канонам классической и универсальной рыночной среды.

Эта версия, консервирующая типовое регламентационное *status-quo,* несомненно, предпочтительна тем, что не требует введения каких-либо управленческих новаций. То есть она - нересурсоемка и не порождает угроз нарушений и наведенных ошибок. Ее недостатки были подробно проанализированы выше.

Вторая версия представляет собой эмулирование некоторой особенной управленческой среды ценового управления, в некотором смысле - дополненной управленческой реальности, которая развивает исходную реальность без недопустимой трансформации ее как базы.

Она предусматривает введение трансформаций по отношению к типовой, стереотипной среде ценового управления. Это может создать предпосылки управляемости, но чревато возникновением и реализацией угроз реального или вменяемого нарушения законодательства, а также исков со стороны фактически понесших ущерб или же всего лишь усматривающих возникновение у себя ущерба предприятий – участников агрохолдинга.

Естественно, что выбор следует сделать в пользу второй версии, реализовав эмулирование дополнительной среды на научной основе и соблюдая действующее законодательство.

Перейдем теперь к рассмотрению направлений и воплощений развития существующей среды функционирования ценового управления.

«Констатируем, что эта среда может быть трансформирована следующим образом на проектной стадии:

- в пределах законодательства без предусмотрения новаций;
- в пределах институциональных документов – с их уточнением в части организации дополнений, в том числе входящих в систему мер по эмулированию развитой среды»[380],[381] функционирования организационно-экономического механизма ценового управления;
- «в пределах договорной среды – введения специализированной договорной среды по подготовке «мягких» регламентов, как, например, ценового управления с сохранением, по крайней мере, формальной самостоятельности предприятий в области назначения цен на их товарную продукцию.

В ходе проведенного исследования были выделены посредством экспертного генерирования ряд возможных способов развития среды»[382] функционирования организационно-экономического механизма ценового управления в аспекте внутрихозяйственных экономических взаимодействий.

В числе этих способов были выделены:

1) учреждение специализированного ценового дилера – как это обсуждалось в предыдущем параграфе. Этот способ был там обсужден и аргументированно отвергнут с учетом принципиально изменившихся реалий оперирования агропромышленного холдинга;

2) организацию внутрихолдинговой аналитической площадки в той или иной форме. «Этот способ организации «ценового вече» был не принят вследствие его организационной аморфности;

---

[380]Чернер Н.В. Контроллинговая компонента внутрикорпоративного ценового управления. М.: Сборник научных трудов VII Международного конгресса по кон-троллингу// Калуга. 2016. С. 234-237

[381]Чернер,Н.В Трансформация среды ценового внутрихолдингового управления.// Сборник научных трудов IX международной конференции по контроллингу, посвященной 190-летию МГТУим.Н.Э. Баумана.М: С.275-279

[382]Чернер Н.В. Проблема трансграничной трансформации цен на товарную продукцию// М.: Сборник трудов Международного форума по контроллингу ”Технологии управления”, 2017. С. 162-168

3) учреждение юридического лица как выделенного аналитического органа, готовящего рекомендации в отношении ценовых внутрихолдинговых управленческих решений. Этот способ был отклонен, т.к. эта консалтинговая компания никакими дисциплинирующими средствами в отношении холдингуемых и, тем более, холдингующего предприятия обладать не может;

4) учреждение специализированной управляющей компании. Этот способ является по сути дела воспроизведением первого способа, но в несколько иной интерпретации. Его дистанцирование или, напротив, ассоциирование с холдингующим предприятием оказалось иррациональным»[383]. Он также был отклонен;

5) «заключение договора с некоторым существующим юридическим лицом типа консалтинговой компании, которая, должна будет готовить управленческие рекомендации. Данный способ являлся всего лишь попыткой аутсорсинга и фактическим воспроизведением третьего способа, вследствие чего он не был принят;

6) развитие базовой среды в направлении:

- повышения степени управляемости;
- повышения качества управления за счет научно обоснованной координации управления на уровне агрохолдинга и его предприятий-участников;
- повышения демократичности управления и за счет этого – мотивирование позитивного отношения дирекций холдингуемых предприятий к ценовому внутрихолдинговому управлению.

Последний способ, шестой по счету из числа, указанных выше, представляется доказательно предпочтительным, так как создает однородную, интегрированную, высокоинтеллектуальную и транспарентную среду ценового управления.

Его предлагается реализовать следующим образом.

---

[383]ЧернерН.В Трансформация среды ценового внутрихолдингового управления// Сборник научных трудов IX международной конференции по контроллингу,посвященной 190-летию МГТУ им. Н.Э. Баумана.М.: С.275-279

В части институциональных новаций обязать все предприятия – участники агрохолдинга активно вовлечься в ценовое внутрихолдинговое управление.

Для этого ввести в учредительные документы холдингующего предприятия следующие регламентации:

- объявить непременным предметом его деятельности выработку рекомендаций и проведение экспертиз по ценовым внутрихолдинговым управленческим решениям в части назначения регламентов оптимизации цен на приобретаемую и поставляемую продукцию предприятий - участников агрохолдинга и рекомендуемых динамических диапазонов по этим ценам;
- задать в качестве обязательной процедуры заключение и исполнение специализированного ценового Генерального соглашения по формированию предложений относительно назначения рекомендаций холдингующего предприятия и результатов экспертизы предложений холдингуемых предприятий в части регламентов оптимизации цен на товарную продукцию предприятий - участников агрохолдинга и рекомендуемых динамических диапазонов по этим ценам.

Применительно к холдингуемым предприятиям необходимо в их учредительные документы ввести следующую регламентацию: задать в качестве обязательной процедуры заключение и исполнение специализированного ценового Генерального соглашения по формированию предложений относительно назначения рекомендаций холдингующего предприятия и результатов экспертизы предложений холдингуемых предприятий в части регламентов оптимизации цен на товарную продукцию предприятий - участников агрохолдинга и рекомендуемых динамических диапазонов по этим ценам.

Таким образом, наряду с классической институциональной средой появляется ее расширение – среда заключения и исполнения специализированного генерального соглашения.

Эти рекомендации и экспертизы должны являться в некотором смысле результатом специализированной консалтинговой деятельности холдингующего предприятия в отношении себя и холдингуемых предприятий. Таким образом, холдингующее предприятие в процессе ценового управления в аспекте ценового управления должно в соответствии с его учредительными документами произвести:

- формирование ценовых рекомендаций для себя и холдингуемых предпритяий;
- экспертизы ценовых предложений холдингуемых предприятий.

Указанное должно касаться:

- регламентов формирования ценовых управленческих решений в отношении себя;
- регламентов формирования ценовых управленческих решений в отношении холдингуемых предприятий;
- динамических диапазонов цен на свою товарную продукцию;
- динамических диапазонов цен на товарную продукцию холдингуемых предприятий.

Естественно, следует иметь в виду математическую банальность: диапазоны могут быть вырожденными и тем самым диапазоны становятся точками – диапазонная динамика превращается в точечную динамику.

Структура сформированной среды рассматриваемого организационно-экономического механизма ценового управления приведена на рисунке 3.8. Она, как видно, является смешанной: законодательно-договорной (диспозитивность норм гражданского права в этой части обеспечивает свободу договора). Причем две вторые компоненты являются предметно модифицированными, а первая – стандартной для осуществления производственно-хозяйственной деятельности российской коммерческой организации.

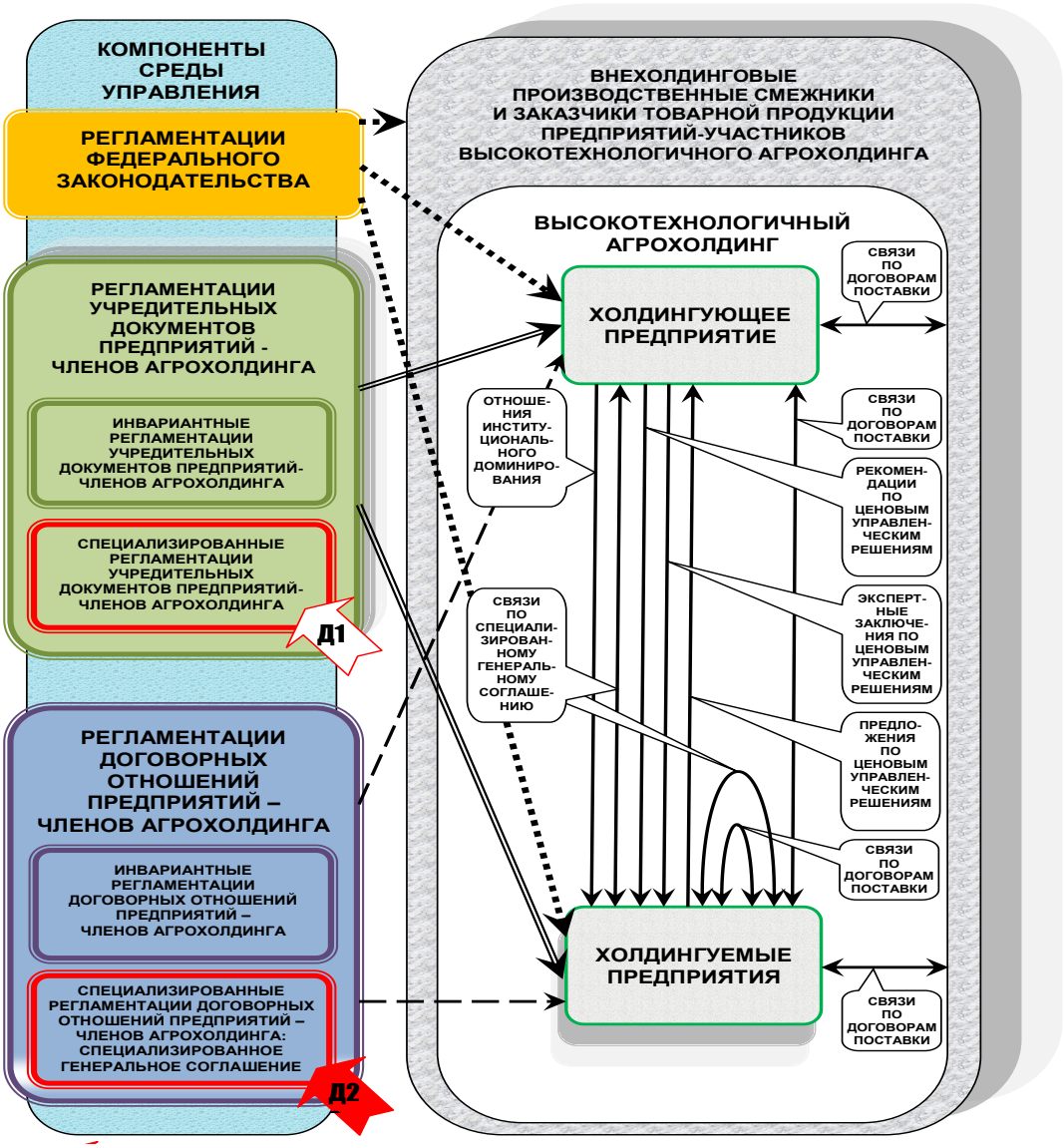



Рисунок 3.8 - Структура сформированной среды организационно-экономического механизма ценового управления
*Источник: собственное исследование автора*

Там же видны локальные погруженности компонентов объекта управления – агрохолдинга в соответствующие компоненты среды»[384]. В части договорных новаций для всех предприятий – участников агрохолдинга следует осуществлять заключение и исполнение специализированного ценового Генерального соглашения по формированию предложений относительно назначения рекомендаций холдингующего предприятия и

[384]Чернер Н.В.Трансформация среды ценового внутрихолдингового управления.//Сборник научных трудов 1Х международной конференции по контроллингу,посвященной 190-летию МГТУ им.Н.Э.Баумана.М: С.275-279

результатов экспертизы предложений холдингуемых предприятий в части регламентов оптимизации цен на товарную продукцию предприятий - участников агрохолдинга и рекомендуемых динамических диапазонов по этим ценам (по тексту названное Специализированным Генеральным Соглашением в технических целях в некоторых местах - сокращенно СГС).

«Разумеется, она может быть расширена и за счет привнесения пространства неформальных отношений. Однако административной компоненты эта среда иметь не может»[385].

Особенный договор - Специализированное Генеральное Соглашение может предусматривать некую обоснованную возмездность (взаимные финансовые обязательства его участников) или условную возмездность (например, когда все холдингуемые предприятия осуществляют платежи друг другу в размере 1 рубля). Однако последний упрощенный способ может вызвать претензии со стороны налоговых органов, а также иных заинтересованных лиц, так как здесь можно усмотреть мнимую сделку[386].

Прямые санкции за неследование холдингуемых предприятий рекомендациям холдингуемого предприятия можно предусматривать, а можно не предусматривать – соответствующее проектное решение можно принять только по результатам полномасштабного апробирования разработки и для условий конкретных агрохолдингов.

Отметим, что проблемы материального стимулирования холдингуемых предприятий за следование рекомендациям в рамках Специализированного Генерального Соглашения достаточно подробно освещаются, применительно и к другим предметным областям.

С учетом изложенных там соображений представляется целесообразным предусмотреть ощутимые финансово-экономические санкции в отношении холдингующего и холдингуемых предприятий за неисполнение или

---

[385]Чернер Н.В.Трансформация среды ценового внутрихолдингового управления.//Сборник научных трудов 1Х международной конференции по контроллингу,посвященной 190-летию МГТУ им.Н.Э.Баумана.М: С.275-279

[386]В силу п. 1 ст. 170 Гражданского кодекса Российской Федерации мнимая сделка – сделка, совершенная лишь для вида, без намерения создать соответствующие ей правовые последствия (ничтожная сделка).

ненадлежащее исполнение обязательств по Специализированному Генеральному Соглашению.

«Следует также оговориться, что предложенный способ эмулирования дополнительных составляющих среды управления внутрихолдинговыми взаимодействиями видится распространимым в основных чертах на другие предметные области ценового управления. Поэтому при комплексном проектировании внутрихолдингого взаимодействия в агрохолдинге ценовой аспект может быть интегрирован в глобальное внутрихолдинговое Специализированное Генеральное Соглашение»[387].

## 3.4 Информационное и учетно-аналитическое обеспечение принятия ценовых управленческих решений в агрохолдинге: процедура и сбор первичной учетной информации

Ранее было концептуально выделено четыре режима профильной управленческой активности, т.е. функционирования рассматриваемого организационно - экономического механизма ценового управления, а именно: 1) режим привнесения специализированных дополнений в учредительные документы холдингующего и холдингуемых предприятий – участников агрохолдинга и заключения ими Специализированного Генерального Соглашения (содержательные детали введения этого режима обсуждаются в предыдущих параграфах). Этот режим предусматривает разовое действие, хотя вполне возможны и последующие развивающие трансформации учредительных документов предприятий и Специализированного Генерального Соглашения – участников агрохолдинга. Осуществление этих трансформаций следует ожидать весьма редко, спорадически, как полностью неопределенностные по срокам, содержанию и форме. Отметим одну особенность: учредительные документы холдингующего предприятия могут

[387]Чернер Н.В.Трансформация среды ценового внутрихолдингового управления//Сборник научных трудов 1Х международной конференции по контроллингу,посвященной 190-летию МГТУим.Н.Э.Баумана. С.275-279

быть изменены только его участниками, что с очевидностью выводит за границы области ценового управления – это уже явно внешнее управление агрохолдингом через воздействие на определенный вход и определенным образом. Поэтому, такого рода изменения производятся вне сферы взаимодействия в процессе ценового управления, и поэтому они далее не рассматриваются;

2) режим формирования рекомендаций (своего рода настоятельных предложений) холдингующего предприятия в рамках ценового консалтинга холдингуемых предприятий в части рекомендуемых регламентов формирования цен и рекомендуемых диапазонов цен. Естественно, что для самого холдингующего предприятия этот режим консультирования самого себя – это режим автоконсалтинга (самоконсалтинга). Автоконсалтинг относится уже к сфере внутрифирменного управления. Естественно, что он отдельно не рассматривается;

3) режим генерирования холдингуемыми предприятиями инициативных предложений в рамках ценового консалтинга предприятий-участников агрохолдинга по регламентам формирования цен и их диапазонам и последующего экспертирования холдингующим предприятием этих предложений (естественно, с последующим информированием или всех холдингуемых предприятий, или только холдингуемого предприятия – инициатора);

4) режим формально свободного формирования ценовых управленческих решений всеми предприятиями - участниками агрохолдинга по заключаемым ими договорам в условиях их информированности относительно результатов ценового консалтинга со стороны холдингующего предприятия.

Ввиду очевидности не будем формировать структурно (а далее - и процедурно, но уже применительно к процедурному исполнению механизма) подмеханизмы, соотносимые с первым и четвертым режимами соответственно, а именно:

- механизм внесения дополнений в учредительные документы холдингуемых предприятий, а также заключения и пересмотра Специализированного Генерального Соглашения (при заключении оперируют будущие участники холдинга, а при пересмотре – существующие);
- механизм заключения и исполнения договоров общего вида с участием предприятий – участников агропромышленного холдинга (при заключении и исполнении оперируют, в том числе участники холдинга) с непременной ценовой компонентой.

Для априорного разрешения проблемы научно-проектной рекурсивности в отношении структуры оставшихся двух механизмов (соответствующих второму и третьему режимам) и сразу же их процедурного исполнения сделаем достаточно слабое допущение, что эти механизмы не функционируют параллельно (периоды их функционирования не налагаются один на другой), или же они могут рассматриваться как существующие и функционирующие параллельно.

Это допущение пролонгируется и на процедурное исполнение механизма – тем самым приходится забегать несколько вперед и опережать построения, изложенные в предыдущих параграфах.

В самом деле, для холдингующего предприятия разделение режимов не является искажающим фактором.

Важно отметить, например, что:
- если холдингующее предприятие готовит ценовые управленческие решения - рекомендации, то поступление ему инициативного предложения/предложений от одного или нескольких холдингуемых предприятий всего лишь расширит первичную учетно-аналитическую информационную базу такого обоснования. В этом случае и рекомендации, и результат экспертирования инициативного предложения будут доведены до холдингуемого предприятия пакетно, они не могут противоречить друг другу при условии компетентной и добросовестной деятельности персонала холдингующего предприятия;

- если холдингующее предприятие готовит экспертное заключение по инициативному предложению (предложениям) одного или нескольких холдингуемых предприятий, то оно при этом не может не согласовывать результаты экспертирования со своими подготавливаемыми ценовыми управленческими решениями. В этом случае также следует исходить из примата их согласованности.

Поэтому структура организационно–экономического механизма ценового управления может быть синтезирована как совмещенная и тем самым в данном случае принять характер унифицированной или универсальной, что в данном случае разграничивать не существенно.

Так, предложенная автором структура организационно–экономического механизма ценового управления в конечном виде представлена на рисунке 3.9.

Структурными объектами в этом механизме как в системе выступают, что очевидно, рассматриваемые предприятия – участники агрохолдинга.

При всей своей внешней структурной несложности рассматриваемый механизм далек от примитивности в части среды и процедуры функционирования, а также в части связей, выделенных в настоящем параграфе.

Отметим, что в этом механизме по своей численности доминируют информационные связи.

Эти связи в первую очередь касаются:

- состояния предприятий – участников агрохолдинга;
- состояния внешней среды их оперирования.

Институциональные связи соотносятся только с обязательностью заключения Специализированного Генерального Соглашения всеми предприятиями – участниками агрохолдинга.

Так, договорные связи касаются:

- ценовых рекомендаций холдингующего предприятия в отношении холдингуемых предприятий;

- следования ценовым рекомендациям холдингующего предприятия;
- инициативных предложений холдингуемых предприятий;
- экспертных заключений холдингующего предприятия по инициативным предложениям холдингуемых предприятий;
- информационного взаимодействия предприятий - участников агропромышленного холдинга с внехолдинговыми субъектами.

Финансово-экономические связи касаются, прежде всего:
- штрафных санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение Специализированного Генерального Соглашения;
- взаимных финансовых обязательств в части оплаты запрашиваемых и далее – получаемых первичных информационных ресурсов.

Ранее было отмечено, что имеются процедуры, которые должны носить в некотором смысле общепринятый характер, а именно:
- процедура подготовки и заключения Специализированного Генерального Соглашения всеми предприятиями – участниками агрохолдинга, включая условия взаимного обмена информацией.

В этом смысле назначение финансово-экономических условий этого договора может теоретически быть признано ценовыми внутрихолдинговыми управленческими решениями;
- процедура подготовки и заключения договоров закупки и поставки товарной продукции предприятиями–участниками агрохолдинга с учетом рекомендаций со стороны холдингующего предприятия. В данном случае имеет место своего рода финишная стадия ценового управления. В рамках нее также производится типовой информационный обмен между потенциальными и состоявшимися контрагентами. Наряду с этим предприятия–участники агрохолдинга заключают договоры поставки информационных ресурсов в части первичной информации или договоры информационного обслуживания со стороны внехолдинговых лиц. В некоторых случаях это договоры могут носить безвозмездный характер

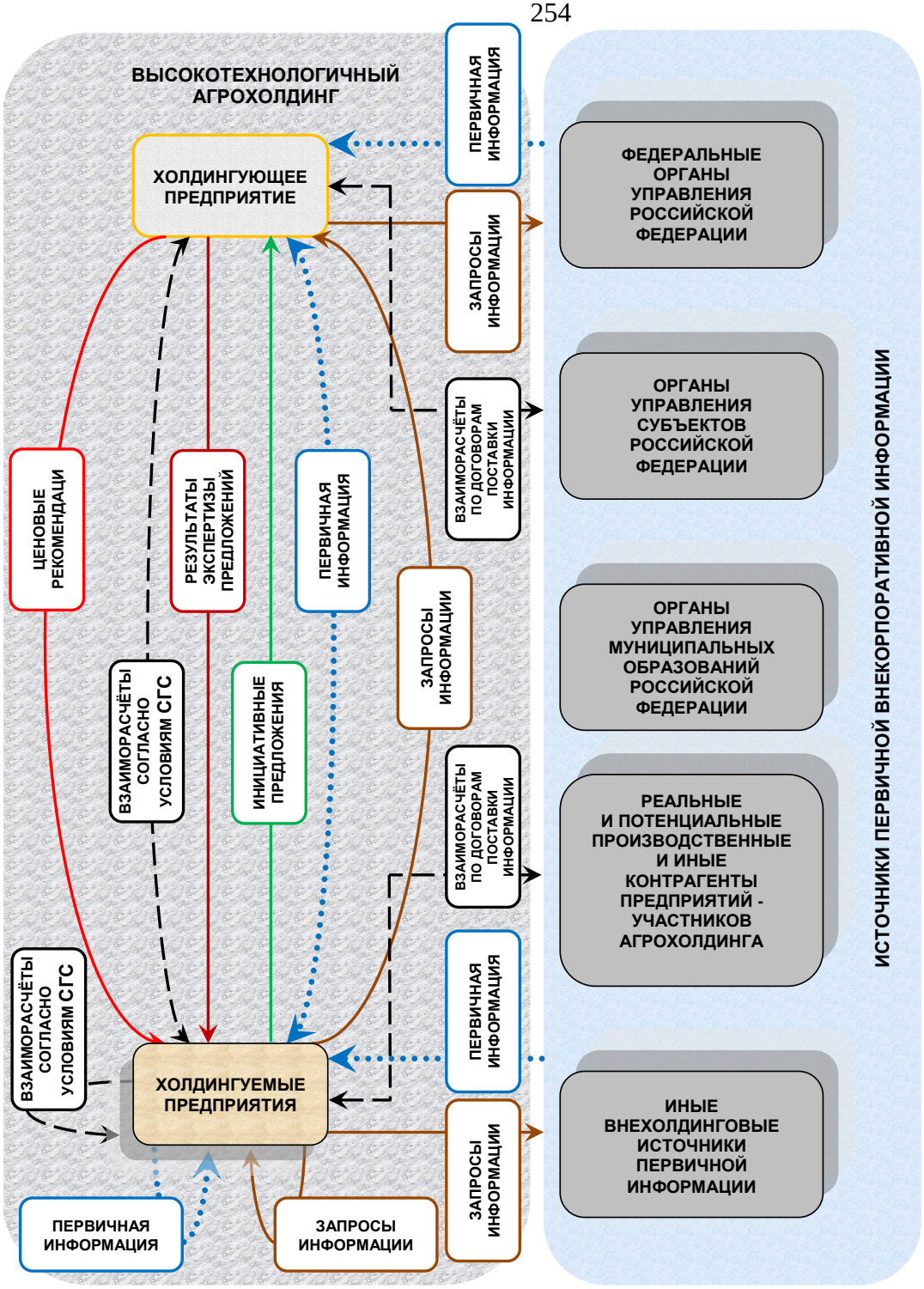



Рисунок 3.9 - Структура организационно-экономического механизма ценового управления
*Источник: собственное исследование автора*

(например, всегда фактически реализуются договоры доступа к базам данных законодательных и нормативно-правовых актов), а в некоторых являться возмездными, когда фактически производится информационный консалтинг со стороны внехолдинговых лиц – информационных агентств,

консалтинговых компаний и т.д. Эти договоры по своему смыслу не относятся к ценовому внутрихолдинговому управлению, они являются всего лишь обеспечительными или вспомогательными.

Реализация такого рода договорных процедур в правовом плане описана, в частности, в Гражданском кодексе Российской Федерации. Они достаточно часто реализуются в различных областях. Эти процедуры, разумеется, в общем случае подлежат оптимизации–прежде всего в части определения размеров штрафов, налагаемых на холдингуемые предприятия за неследование ими ценовым рекомендациям холдингующего предприятия. Однако применение формальных подходов видится здесь достаточно затруднительным. Так как формально следует создать неопределенностные поведенческие модели холдингуемых предприятий и определить размеры штрафов в зависимости от степени отклонения от рекомендаций и далее – зависимости ожидаемого ущерба от несоблюдения внутрихолдинговой управленческой дисциплины. Представляется, что проблематика иерархического неопределенностного координирования недостаточно изучена даже в плане методологических подходов, а уж тем более–в конкретных приложениях и строгих математических методах. Разумеется, в этой области уже достигнуты некоторые фундаментальные успехи, но лишь только применительно к детерминированным объектам управления с жесткой административной иерархией[388],[389]. Рассматриваемая ситуация в эти концептуальные рамки никоим образом не вписывается.

Таким образом, остается формально синтезировать две процедуры для того, чтобы счесть процедурный облик рассматриваемого организационно – экономического механизма в аспекте ценового управления проектно завершенным, а именно:

---

[388]Чернер Н.В. Оптимизация ценовых управленческих решений для российского высокотехнологичного промышленного холдинга / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. 2021. №2. С. 746-751

[389]Чернер Н.В. Стратегические карты как инструмент управления деятельностью высокотехнологичного предприятия / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Экономика и управление в машиностроении. 2018. №1. С. 27-31

- процедуру формирования ценовых рекомендаций холдингующего предприятия как процедуру ценового консалтинга в отношении холдингуемых предприятий;

- процедуру генерирования холдингуемыми предприятиями инициативных предложений в отношении предприятий–участников агропромышленного холдинга и последующего экспертирования холдингующим предприятием этих предложений.

Как уже неоднократно отмечалось выше, процедура формирования ценовых рекомендаций холдингующего предприятия в отношении холдингуемых предприятий подразделяется на две процедуры:

- процедуру формирования рекомендаций в отношении регламента формирования ценовых управленческих решений;

- процедуру формирования рекомендаций в отношении ценового диапазона.

Формально имеется две процедуры, однако, на самом деле это не совсем так.

Дело в том, что для любой процедуры обоснования управленческого решения должно быть в обязательном порядке характерно свойство внутренней непротиворечивости и инструментальной согласованности.

В самом деле, если рекомендуемая «сверху вниз» процедура формирования ценовых управленческих решений для холдингуемых предприятий не будет согласована с процедурой формирования такого рода решений самим холдингующим предприятием, то ценовое внутрихолдинговое управление будет инструментально разомкнутым и, более того, принципиально нестыкуемым.

Действительно возможность возникновения, так называемого кошмара неидентичности, когда:

- на верхнем иерархическом уровне, на уровне холдингующего предприятия, применяется один инструментарий;

- на нижнем иерархическом уровне, на уровне холдингуемых предприятий, применяется другой инструментарий. Если холдингуемое предприятие

приняло рекомендации по регламенту, то оно попало в инструментальное и управленческое противоречие с холдингующим. Если оно не приняло рекомендации, то оно все равно попало в то же противоречие.

Поэтому из изложенного следует безальтернативный вывод: рекомендуемая процедура для холдингуемых предприятий должна быть идентичной той, с помощью которой холдингующее предприятие формирует рекомендации по диапазону цен.

Соответственно необходимо и достаточно сформировать одну, универсальную процедуру: процедуру формирования целесообразного диапазона цен на закупаемую и поставляемую продукцию предприятий – участников агрохолдинга.

В этом случае будет производно порожден еще и ряд очень важных управленческих ценностей, а именно:

- общехолдинговая транспарентность инструментария;
- облегченность ценового движения управленческого персонала;
- упрощенность и уменьшенная затратность обучения персонала;
- реализуемость сквозных исправлений и развития;
- верифицируемость всех ценовых внутрихолдинговых управленческих решений;
- воспроизводимость всех технико-экономических обоснований ценовых внутрихолдинговых управленческих решений;
- возможность представлять на переговорах гибкую договорную позицию – не жесткое точечное предложение, а диапазон допустимостей;
- допустимость группового или делегированного представления предприятий на переговорах с внехолдинговыми контрагентами.

Соответствующая разработанная концептуальная блок-схема процедуры формирования целесообразного диапазона цен на товарную продукцию предприятий – участников агрохолдинга на основе организационно-экономического механизма ценового управления представлена на рисунке 3.10.

Из рассмотрения этой блок-схемы видно, что процедура являет собой комбинацию: оптимизационной задачи по нахождению оптимального ценового управленческого решения;- задачи оценивания границ допустимого (некритичного) отклонения ценового управленческого решения от, оптимального.

В рамках же обсуждения рекомендуемого диапазона цен решается существенно отличающаяся задача: оценивается уровень отклонений по ценам как аргументам, при которых значения показателей состояния еще не становятся значимо худшими, не достигают неприемлемых значений по отношению к найденным оптимальным значениям[390].

Конечно, в общем случае критериальная поверхность может иметь произвольный вид, однако по смыслу ценового влияния на показатели состояния предприятий – участников агрохолдинга при внутрихолдинговом взаимодействии вертикальное сечение критериальной поверхности должно иметь вид либо трендово монотонной функции, либо вид трендово финитной функции (см. рисунок 3.11 для случая целесообразности увеличения значения показателя состояния).

Диапазон цен может теоретически соответствовать заданным ограничениям при оптимизации, но, как правило, такой метод не применяется, ибо при оптимизации в обеспечение нахождения приемлемого ценового управленческого решения ограничения на величины цен либо не налагаются в положительной плоскости вообще, либо же они задаются заведомо расширенно. Процедура генерирования инициативных предложений холдингуемыми предприятиями и их экспертирование холдингующим предприятием в соответствии с уже изложенными выше соображениями также унифицируется с рассмотренной процедурой:

- сначала на основе универсальной процедуры холдингуемое предприятие готовит предложение;

[390]Чернер Н.В. Оптимизация ценовых управленческих решений для российского высокотехнологичного промышленного холдинга // Экономика и предпринимательство. 2021. №2. С. 746-751

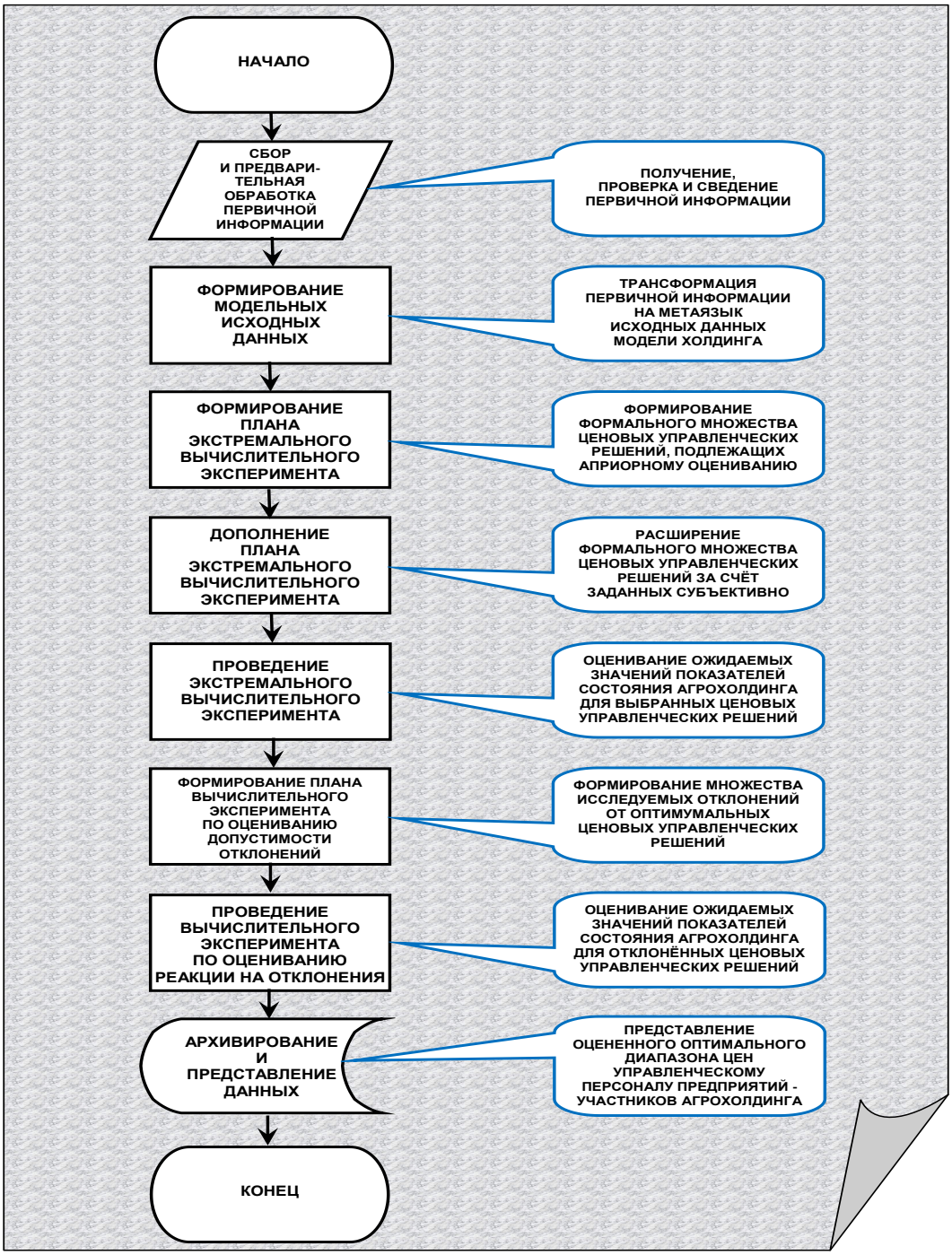



Рисунок 3.10 - Концептуальная блок-схема процедуры формирования целесообразного диапазона цен на товарную продукцию предприятий агрохолдинга на основе организационно экономического механизма ценового управления

*Источник: собственнон исследование автора*

- затем холдингующее предприятие проверяет его на предмет конвергируемости со своим ви́дением оптимального ценового управленческого решения.

Это касается регламента формирования цен и диапазонов этих цен.

Для рассматриваемого вида управления следует ожидать следующего:

- рекомендуемый регламент формирования цен, скорее всего, окажется устоявшимся;

- рекомендуемые диапазоны цен будут варьироваться и, в конечном счете, холдингуемые предприятия резко снизят свои активности по предложениям и станут укладываться в рекомендованные ценовые диапазоны.

В таблицах 3.1-3.14. представлены учетно-аналитические таблицы по запросу исходных данных по предприятиям агрохолдинга для целей ценового управления. В таблицах 3.15-3.16 представлена информация, предъявляемая ЛПР (лицу, принимающему решения) как результат обоснования управленческих решений по ценовому управлению.

Процедурный аспект учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге должен сопровождаться соответствующим сбором первичной учетной информации для получения внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению. В связи с этим необходимо разработать формы сбора первичной учетной информации, которые станут основой для внутренней (управленческой) отчетности. Такой подход продиктован удобством разработки и принятия управленческих решений для лиц, принимающих решения, ведь, очевидно, что слабоструктурированная первичная информация не может служить базисом для принятия решений.

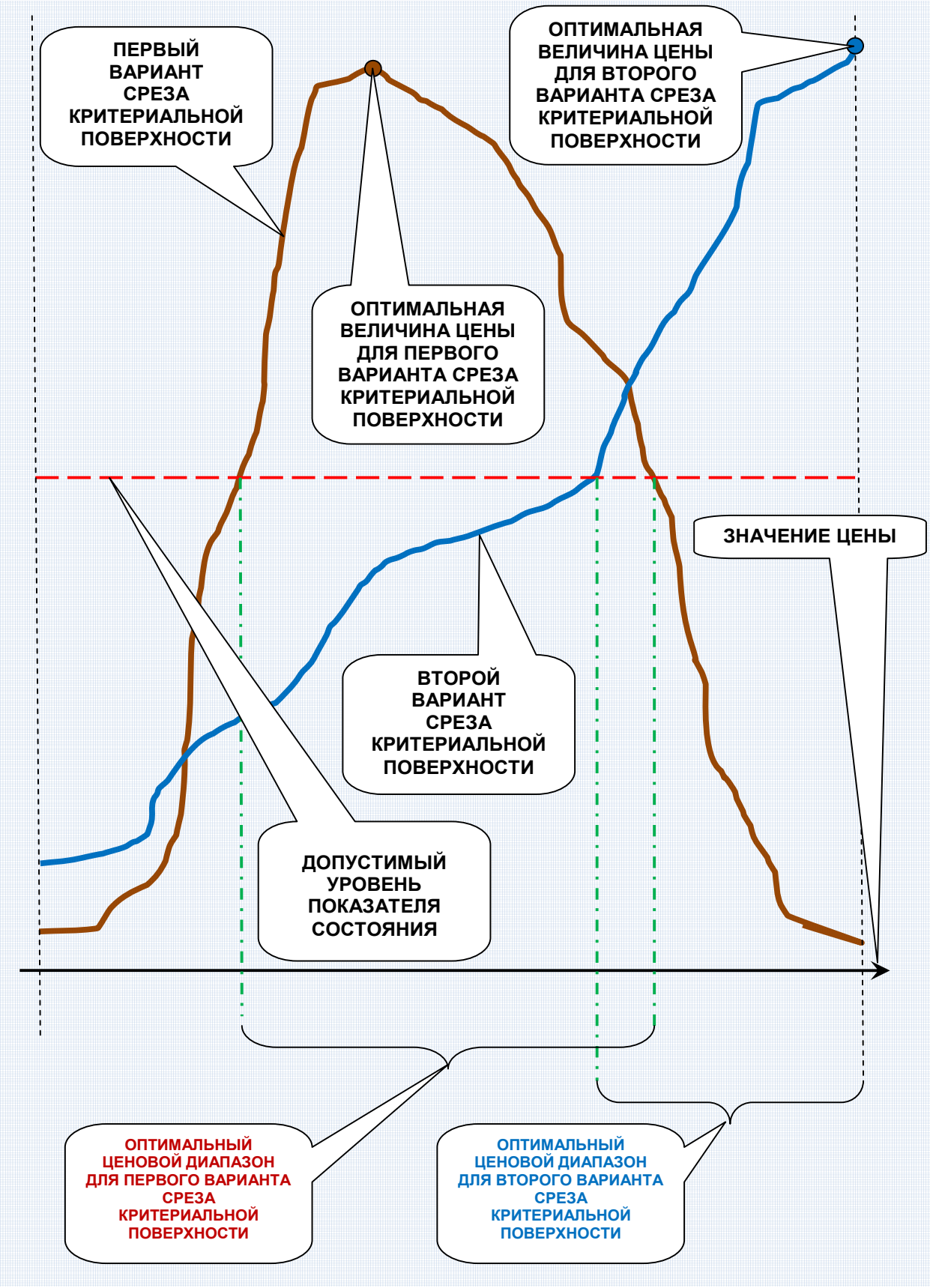



Рисунок 3.11 - Выделение оптимального ценового диапазона при внутрихолдинговом взаимодействии в агрохолдинге
*Источник: собственное исследование автора*

**Учетно-аналитические формы первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников агрохолдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений**

**(**таблицы 3.1-3.16 - *Источник: собственное исследование автора)*

Таблица 3.1 - Программа погашения возникшей дебиторской задолженности предприятия

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина дебиторской задолженности перед предприятиями | | | | |
| Величина дебиторской задолженности перед государственными заказчиками | | | | |

Таблица 3.2 - Реализованные внешние размещения, вложения и участия предприятия

| Наименование показателей | Сумма вложений/ размещений | Срок, на который произведены вложения/ размещения | Уровень дохода и регулярность поступлений (в виде % годовых) |
|---|---|---|---|
| Размер вложений в ценные бумаги (кроме обыкновенных акций) | | | |
| Величина размещенных на депозитах средств | | | |
| Размер затрат на участие в юридических лицах | | | |

Таблица 3.3 - Программа погашения возникшей кредиторской задолженности предприятия

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина кредиторской задолженности перед предприятиями | | | | |
| Величина кредиторской задолженности перед государственными заказчиками | | | | |

Таблица 3.4 - Программа исполнения возникшей задолженности по кредитам

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина задолженности перед банками и иными кредитно-финансовыми учреждениями | | | | |
| Величина задолженности перед предприятиями, предоставившими займы | | | | |
| Величина задолженности перед государством через федеральный бюджет или приравненные к нему источники | | | | |
| Величина задолженности перед субъектами федерации | | | | |
| Величина задолженности перед муниципальными образованиями | | | | |

*) Указываются 4 числа через разделитель (косая черта /): основная сумма долга, проценты по кредиту, начисления пеня по кредитам, процентная неустойка.

Таблица 3.5 - Программа исполнения возникших налоговых обязательств

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина налоговых обязательств по предприятию перед федеральным бюджетом | | | | |
| Величина налоговых обязательств по предприятию перед субъектом федерации | | | | |
| Величина налоговых обязательств по предприятию перед муниципальным образованием | | | | |

*) Указываются 2 числа через разделитель (косая черта /): основная сумма долга, пеня.

Таблица 3.6 - Программа реализации товарной продукции в стоимостном эквиваленте

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Объем реализации товарной продукции вида *1* | | | |
| … | | | |
| Объем реализации товарной продукции вида $P_i$ | | | |

Здесь $P_i$ – число ассортиментных позиций поставляемой товарной продукции по *i*-ому предприятию.

Таблица 3.7 - Программа реализации иной продукции в стоимостном эквиваленте

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Объем реализации товарной продукции вида *1* | | | |
| … | | | |
| Объем реализации товарной продукции вида $D_i$ | | | |

Здесь $D_i$ – число ассортиментных позиций поставляемой товарной продукции по *i*-ому предприятию.

Таблица 3.8 - Программа получения внереализационных доходов и иных невозвратных поступлений

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина внереализационных доходов вида *1* | | | |
| … | | | |
| Величина внереализационных доходов вида $I_i$ | | | |

Здесь $I_i$ – число видов внереализационных доходов по *i*-ому предприятию.

Таблица 3.9 - Инвестиционно-инновационная программа предприятия

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на проведение фондовых операций | | | |
| Величина размещенных средств на депозитах | | | |
| Величина затрат на участие в юридических лицах | | | |
| Величина внутрифирменных инвестиций (включая НДС) | | | |
| Величина внутрифирменных инноваций (включая НДС) | | | |
| Величина затрат на иные виды инвестирования и инноавирования (включая НДС) | | | |

Таблица 3.10 - Плановая калькуляция себестоимости товарной продукции (величина издержек, относимых на себестоимость товарной продукции)

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на оплату поставок смежников (исключая НДС) | | | |
| Величина затрат на заработную плату (без ЕСН или его аналога) | | | |
| Величина амортизационных отчислений | | | |
| Величина прочих затрат (исключая НДС) | | | |

*) Форма заполняется раздельно по каждому из видов товарной продукции по соответствующим договорам поставка

Таблица 3.11 - Плановая калькуляция себестоимости операций по реализации иной продукции (величина издержек, соотносимых с реализацией иной продукции)*)

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на оплату поставок смежников (исключая НДС) | | | |
| Величина затрат на заработную плату (без ЕСН или его аналога)) | | | |
| Величина прочих затрат (исключая НДС) | | | |

*) Затраты на приобретение объектов, являющихся иной продукцией, не включаются. Форма заполняется раздельно по каждому из видов иной продукции

Таблица 3.12 - Плановая калькуляция себестоимости операций по получению внереализационных доходов

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на оплату поставок смежников (исключая НДС) | | | |
| Величина затрат на заработную плату (без ЕСН или его аналога)) | | | |
| Величина прочих затрат (исключая НДС) | | | |

Таблица 3.13 - Размеры кредитных заимствований предприятия, планируемых к получению в обязательном порядке

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина заимствований у банков и иных кредитно-финансовых учреждений | | | |
| Величина заимствований у предприятий, предоставляющих займы | | | |
| Величина заимствований у государства через федеральный бюджет или приравненные к нему источники | | | |
| Величина заимствований у субъектов федерации | | | |
| Величина заимствований у муниципальных образований | | | |

*) Указываются 3 цифры через разделитель (косая черта /): объем заимствований, объем перечислений заемщика заимодавцу в счет основной суммы долга; перечисления, составляющие процентный доход заемщика.

Таблица 3.14 - Характеристика налоговой системы

| Наименование налога | Налогоплательщик | Налогооблагаемая база | Периодичность уплаты | Величина ставки налога | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Календарные периоды | | |
| | | | | *1* | ... | *T* |
| Налог *1* | | | | | | |
| . . . | | | | | | |

Таблица 3.15 - Учетно-аналитическая таблица по показателям состояния, предъявляемая субъекту управления для санкционирования внутрихолдингового ценового управленческого решения

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Предприятие</td><td rowspan="2">Показатели состояния</td><td rowspan="2">Варианты управленческих решений</td><td colspan="3">Календарные периоды</td></tr>
<tr><td>1</td><td>...</td><td>T</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="8">Холдингующее предприятие</td><td rowspan="3">Показатель состояния 1</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">…</td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Показатель состояния N</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">…</td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="15">Холдингуемые предприятия</td><td rowspan="6">Холдингуемое предприятие 1</td><td rowspan="3">Показатель состояния 1</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Показатель состояния N</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Холдингуемое предприятие M</td><td rowspan="3">Показатель состояния 1</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Показатель состояния N</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Учетно-аналитическая таблица представлена для случая:

- *M* холдингуемых предприятий;

- *N* показателей состояния каждого из предприятий-участников холдинга (эти показатели состояния – универсальные для всех предприятий-участников холдинга);

- *V* – вариантов внутрихолдинговых ценовых управленческих решений (для заказов и поставок с участием хотя бы одного предприятия – участника холдинга);

- *T* – периодов управления (например, месяцев, кварталов, лет).

Таблица 3.16 - Справочно-аналитическая таблица по представлению вариантов
внутрихолдинговых ценовых управленческих решений

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Предприятие</td><td rowspan="2">Договор (условный номер и его участники)</td><td rowspan="2">Варианты управленческих решений</td><td colspan="3">Календарные периоды</td></tr>
<tr><td>1</td><td>…</td><td>T</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="5">Холдингующее предприятие (предприятие 0)</td><td rowspan="3">Договор № 0-1</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">…</td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Договор № 0-$A_0$</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">…</td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="15">Холдингуемые предприятия</td><td rowspan="5">Холдингуемое предприятие 1</td><td rowspan="3">Договор № 1-1</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Договор № 1-$A_1$</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">…</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Холдингуемое предприятие M</td><td rowspan="3">Договор № M-1</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">…</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Договор № M-$A_M$</td><td>Вариант 1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Вариант V</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Здесь $A_i$ – число договоров закупки и поставки товарной продукции для *i*-ого предприятия – участника холдинга.

## *Выводы по главе 3*

На основании приведенных в третьей главе результатов имеются основания сформулировать следующие констатации, выводы и рекомендации.

1) Категория «организационно-экономический механизм» является давно и широко применяемой как в научных исследованиях, так и в практике менеджмента. Данный термин не представляет собой глоссарной управленческой новации, и соответственно его можно признать лексически устойчиво интродуцированным в научное и прикладное обращение.

Однако в части его интерпретирования имеются достаточно серьезные концептуальные проблемы. Они в первую очередь касаются содержательного наполнения этого термина.

2) Под организационно–экономическим механизмом учетно-аналитического обеспечения ценового управления предлагается понимать систему, реализующую закономерностное воздействие на себя или на внешнюю среду. Организационно-экономический механизм учетно-аналитического обеспечения ценового управления – это искусственный механизм, который воздействует на объект управления. В этом смысле он является физическим воплощением управляющей системы в рамках соответствующей системы управления. В информационном плане он описывает эту систему. Среди управленческих механизмов выделяются организационно-экономические – те, которые ориентируются на организационно структурированное ценовое управление в отношении объектов его управления, в том числе подразумевающее учетно-аналитическое обеспечение финансово-экономических управленческие воздействий на достижение финансово-экономических агрохолдинга.

3) Организационно-экономический механизм учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге, это организационно-экономический механизм, в рамках которого фиксированы и его дискриминируют в видовом плане:

- объектная локализация объекта управления (агрохолдинг);

- предметная локализация объекта управления (указанное организационно-институциональное обособление в отношении финансово-экономических результатов деятельности и производимой его предприятиями-участниками товарной продукции);

- характер управления – регламентации взаимодействий, в том числе вводимые посредством рекомендаций консалтингового характера.

4) Целесообразно выделить следующую базовую последовательность проектных операций в части категориальных компонент механизма: сформировать последовательно среду, структуру и процедуру функционирования механизма, т.е. научно синтезировать или спроектировать его средовое, структурное и процедурное воплощение.

5) Необходимо выполнять последовательное проектирование, продвигаясь с раскрытием проектирования последовательно: при проектировании среды использовать эскизное представление структуры и процедуры, при проектировании механизма использовать уже сформированный проект среды и эскизное представление процедуры, а при проектировании процедуры – детальную проектную проработку среды и структуры.

Следует предусмотреть так называемое встречное проектирование.

Проектное исполнение организационно – экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления может быть моноверсионным и поливерсионным.

6) Формирование организационно - экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления подлежит рассмотрению в двух аспектах синтеза:

- выделения и включения существующих компонент (например, увязки в систему некоторого множества объектов и связей между ними при структурном синтезе механизма);

- введения новых компонент в частично сформированную систему, т.е. ее специализированное развитие – например, сре́довое или процедурное обогащение.

7) Реализованная концептуальная идея формирования декомпозированного облика организационно – экономического механизма заключается в:

- регламенте, распределения и реализации сфер управленческой компетенции при внутрихолдинговом ценовом взаимодействии;

- сформированном едином, универсальном механизме, с параметрированием его режимом ценового управления;

- иерархии режимов ценового управления, приданием повышенной приоритетности внутрихолдинговому ценовому управлению, в котором задействуется совокупность предприятий - участников агрохолдинга без

выделения их подразделений. То есть - привнести иерархический организационно-экономический механизм учетно-аналитического обеспечения ценового управления;

- выделенных четырех режимов профильной управленческой активности, т.е. функционирования:

= режима привнесения специализированных дополнений в учредительные документы холдингующего и холдингуемых предприятий – участников и заключение Специализированного Генерального Соглашения;

= режима формирования рекомендаций холдингующего предприятия в рамках осуществления ценового консалтинга холдингуемых предприятий. Для холдингующего предприятия этот режим – это режим автоконсалтинга (самоконсалтинга), который является внутрифирменным;

= режима генерирования холдингуемыми предприятиями инициативных предложений в отношении ценового консалтинга предприятий – участников агрохолдинга и последующего экспертирования холдингующим предприятием этих предложений;

= режима формально свободного формирования ценовых управленческих решений всеми предприятиями - участниками агрохолдинга в условиях их информированности относительно результатов ценового консалтинга.

8) «Среда ценового управления носит характер суперпозиции правовой, институциональной и договорной сред.

Эта среда должна быть трансформирована следующим образом на проектной стадии:

- в пределах законодательства без предусмотрения новаций;

- в пределах институциональных документов – с их уточнением в части организации дополнений, в том числе входящих в систему мер по эмулированию развитой среды ценового управления в аспекте ценового управления;

- в пределах договорной среды – введения специализированной договорной среды по подготовке «мягких» регламентов ценового управления с сохранением, по крайней мере, формальной самостоятельности предприятий в области назначения цен на их товарную продукцию.

9) Холдингующее предприятие должно в соответствии с его учредительными документами:

- формировать ценовые рекомендации для себя и холдингуемых предприятий;
- проводить экспертизы ценовых предложений холдингуемых предприятий.

Указанное должно касаться:

- регламентов формирования ценовых управленческих решений в отношении себя;

- регламентов формирования ценовых управленческих решений в отношении холдингуемых предприятий;

- динамических диапазонов цен на свою товарную продукцию;

- динамических диапазонов цен на товарную продукцию холдингуемых предприятий.

10) В части договорных новаций для всех предприятий – участников агрохолдинга следует осуществлять заключение и исполнение специализированного внутрикорпоративного Генерального соглашения по формированию предложений относительно назначения рекомендаций холдингующего предприятия и результатов экспертизы предложений холдингуемых предприятий в части регламентов оптимизации цен на товарную продукцию предприятий - участников агрохолдинга и рекомендуемых динамических диапазонов по этим ценам»[391].

11) Структура организационно – экономического механизма ценового управления может быть синтезирована как совмещенная и тем самым в данном случае принять характер унифицированной или универсальной. Она включает предприятия - участников агрохолдинга и связи между ними:

[391]Чернер, Н.В.Трансформация среды ценового внутрихолдингового управления./М.:Сборник научных трудов 1Х международной конференции по контроллингу,посвященной 190-летию МГТУим.Н.Э.Баумана. С.275-279

институциональные, договорные, информационные и финансово-экономические.

12) Разработанные нами учетно-аналитические формы первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников холдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений (таблицы 3.1-3.16) позволяют собрать первичную информацию для формирования внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для целей принятия управленческих решений. Первичная информация в силу своей разрозненности и слабой структурируемости не может служить основанием для принятия управленчких решений. Ее структуризация и интеграция есть важнейшая задача учетно-аналитического обеспечения, однако, перед этим следует определить и формализовать внутрихозяйственные экономические отношения в агрохолдинге на основе ценового управления, о чем пойдет речь в следующей главе.

# Глава 4. Совершенствование внутрихозяйственных экономических отношений в агрохолдинге на основе ценового управления

## 4.1 Содержательные постановки управленческих задач оптимизации ценовых решений в агрохолдинге

При постановке задачи совершенствования внутрихозяйственных экономических отношений с учетом обязательного соответствия специализированной системы ценового управления сформированным принципиальным, средовым, структурным и процедурным обликам, представленным в главе 2 и в главе 3, следует признать, что эта управляющая система[392],[393] является:

- мультисубъектной, причем множество этих субъектов априорно задано[394];

- ориентированной, на удовлетворение интересов конечного множества субъектов – бенефициаров (выгодоприобретателей)[395]. Более того, эти субъекты могут, в свою очередь, иметь множественные интересы. Вследствие оперирования предприятий – участников агрохолдинга как коммерческих организаций[396] эти интересы должны проецироваться непременно в финансово-экономическом аспекте, причем - преимущественно – исходя из обобщений концепции Гражданского кодекса Российской Федерации. Поэтому множество целей управления внутрихозяйственными отношениями является полиэлементным и иерархически организованным;

- иерархической, в которой в некотором роде локализованная сфера управления холдингующим предприятием доминирует над сферами

---

[392]Казаринов М.Ю. Детерминизм в сложных системах управления и самоорганизации. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1990. С. 150-152

[393]Губанов В.А., Захаров, В.В., Коваленко, А.Н. Введение в системный анализ. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1988. С.35.

[394]Росс Эшби, У. Введение в кибернетику. М.: Издательство иностранной литературы, 1959. С.94-95.

[395]Wasson Ch. S. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices. A John Wiley & Sons, Inc., Publication, 2006.789c.

[396]в силу ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации коммерческими организациями признаются юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности

управления холдингуемыми предприятиями.

То есть возникает множество контуров управления внутрихозяйственными отношениями, которое порождается:

- множественностью субъектов управления[397],[398];

- множественностью интересов и соответственно целей отдельных причастных субъектов[399];

- множественностью управленческих воздействий, которые могут реализовать эти субъекты.

Конечно, такое множество контуров управления в процессе ценового управления является формально или абстрактно выделенным и в общем случае - заведомо избыточным. Однако следует отметить, что каждый субъект управления, даже исходя из его системного статуса, порождает хотя бы один контур управления.

В части множественности целей управления субъектов управления, концептуальных проблем не возникает: рассматривается многоцелевое управление. В части управленческих решений традиционно рассматривается комплексное управленческое воздействие, в котором могут выделяться при декомпозиции некоторые компоненты.

Так, проектирование системотехнического облика технологии обоснования ценовых внутрихолдинговых управленческих решений должно в общем случае выполняться в рамках процедуры, описанной в главе 3., для двух категориальных групп субъектов управления:

- для холдингующего предприятия;

- для холдингуемых предприятий, которые могут быть типизированы как субъекты правоотношений, занимающиеся производственно-хозяйственной деятельностью коммерческой направленности в рамках неких

---

[397]Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: Издательство «Наука», 1972. 536 с.
[398] там же, с. 455.
[399]Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М.: Издательство «Наука», 1980. 376 с.

продуктовых рынков – рынков в части закупок товарной продукции и рынков в части поставок товарной продукции.

Соответственно при формальном рассмотрении проектной ситуации следует произвести разработку системотехнической технологии для двух случаев.

Однако, многочисленные исследования сторонних исследователей и авторские исследования[400] в этой области однозначно показывают, что обособление управленческих оптимизационных задач для каждого из предприятий – участников агрохолдингов с научной и прикладной точек некорректно.

Поэтому усматривается в качестве целесообразного подхода:

- формирование совокупности системотехнических обликов технологий, оптимизации внутрихозяйственных экономических отношений;

- универсализацию - создание универсального системотехнического облика;

- локализацию системотехнических обликов как частных случаев универсального облика.

То есть целесообразно сформировать базовый, универсальный системотехнический облик, а потом его специфицировать конкретизацией предприятия – участника агрохолдинга.

Поэтому центром формирования предпринимательского выгодоприобретения для агрохолдинга в современных условиях следует выбрать холдингующее предприятие, которое по определению является мажоритарным участником холдингуемых предприятий.

Разумеется, вариант так называемого «слабого холдинга» рассматривать нецелесообразно, ибо в этом случае такой слабый холдинг становится анархической структурой, по сути дела – псевдохолдингом, непригодным, например, для организации действенного ценового управления из-за

[400] Чернер Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями на примере ценового менеджмента//Экономика и управление в машиностроении. 2018. №5. С.6-19

отсутствия каналов институционального дисциплинирования со стороны холдингующего предприятия в отношении холдингуемых предприятий.

Внутрихозяйственные экономические отношения, как было отмечено нами ранее, включают в себя целый спектр инструментов реализации управленческих решений, в числе которых, по нашему мнению, одно из центральных мест занимают ценовые управленческие решения.

Будем исходить из того, что ценовое управление в процессе внутрихозяйственных экономических взаимоотношений может осуществляться по каналам реализации следующих трех видов ценовых управленческих решений:

- назначения системотехнической технологии ценообразования как управленческого регламента;

- назначения рамочных (тем самым – частично неопределенных) ценовых траекторий. Естественно, в некоторых случаях эти траектории могут иметь ограничение только сверху или только снизу, а в другом направлении или уходить в плюс бесконечность, или в ось абсцисс (выходить на границу здоровых цен[401] – нулевые цены);

- назначения неразмытых, неразнесенных ценовых траекторий, в которых обе границы совпадают – линий или кривых.

Очевидно, что третий вид управленческих решений – частный случай второго, когда верхняя и нижняя границы совпадают.

Эти управленческие вменения будут осуществляться, в том числе, возможно, предприятиями-участниками агрохолдинга в отношении себя, т.е. «самим себе» - даже холдингующему предприятию, если холдинг – второго типа, в котором холдингующее предприятие занимается и производственной деятельностью помимо управления холдингующими предприятиями.

---

[401]здесь использован термин обратный к предложенному Баумолем и Боуэном термину «болезнь цен», показывающему неоправданный рост затрат по отношению к производительности. См, подробнее: Baumol W.J., Bowen W.G. Performing Arts: The Economic Dilemma. The Twentieth Century Fund. New York, 1966.; Baumol, W. Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis // The American Economic Review. Vol. 57. No. 3 (Jun., 1967), pp. 415-426.

Конечно, практически всегда любому предприятию назначать самому себе рамочную ценовую траекторию – вообще-то иррационально. Оно должно задать неразмытую, нерамочную, а однозначную траекторию (линию, кривую).

Назначение системотехнической технологии ценообразования – это фактически вменение той системотехнической, которая подлежит разработке и описывается в данной главе ниже. Несомненно, что общее исполнение этой технологии должно быть универсальным для всех предприятий и может локализовываться критериями оптимизации, ограничениями и управленческими решениями.

Поэтому остается практически единственное, что требует оптимизации – рамочная многомерная ценовая траектория по ценам реализации и ценам снабжения для всех предприятий – участников агрохолдинга.

В этом смысле одна граница рамочной траектории будет соответствовать границе приемлемости, а вторая – наилучшему критериальному состоянию агрохолдинга или его субъектной компоненты (одного или группы предприятий – участников агрохолдинга). В этом случае попытки перехода к третейски оптимальному управлению видятся скорее абстрактно-экспериментальными, нежели чем прикладными. Использование идеи т.н. консолидированного баланса, в том числе новаторски развивавшейся тоже пока слабо распространено и не подкреплено нормативно-правовыми документами.

Понятно, что при этом могут появляться банальные управленческие решения типа «чем ближе цена снабжения к нулю, тем лучше» и «чем выше цена реализации, тем лучше». Однако вовсе не факт, что такое обязательно произойдет – например, если будут извне введены так называемые цены отсечения снизу или сверху. Характерный пример из области добычи энергетических углеводородов. При этом вся выручка, соответствующая “завышенной” цене, будет канализироваться в некоторый бюджетный резервуар типа некоего Фонда национального благосостояния (наподобие

известных в мире Фондов будущих поколений). При этом может оказаться, например, что нельзя закупать товарную продукцию и ниже определенной ценовой границы, например, в некоторых странах введены ограничения на цены снизу. Эти ограничения связываются с т.н. антидемпинговыми регламентациями и регламентациями по минимуму т.н. добавленной стоимости, известной в СССР как нормативно чистая продукция (так, например, в некоторых случаях дилерская надбавка не может быть в процентном отношении ниже определенного уровня).

В связи с тем, что назначение внутрихолдинговых цен снабжения и цен реализации имеет характер ценового управления, необходимо осуществление содержательной постановки управленческой задачи внутрихолдинговой оптимизации цен снабжения и цен реализации товарной продукции, ее формализация и ее решение.

Одной из принципиальных особенностей рассматриваемой предметной области является то, что рассматривается не одна управленческая задача, а их система, включающая следующие управленческие задачи и подзадачи:

- оптимизации рамочной траектории «цена снабжения – цена реализации» для агрохолдинга, распространяющаяся на все предприятия-участники агрохолдинга. Естественно, что эта рамочная траектория устанавливается для каждого предприятия-участника агрохолдинга, каждого вида и типа потребляемой и каждого вида и типа производимой профильной товарной продукции. Следует отметить, что сама по себе задача интервальной оптимизации, в том числе по внутрихолдинговым ценовым управленческим решениям, принципиально не ставилась и не решалась в силу того, что она предполагает напрямую выявить неточечные Парето - оптимальные управленческие решения, а современные теоретические исследования такую возможность не предполагают. Эта задача для сведе́ния, к числу формулируемых и решаемых, декомпозируется на первичную задачу оптимизации цен снабжения и цен реализации и вторичную задачу оценки

зоны критериальной нечувствительности в окрестностях первоначально найденной оптимальной траектории;

- оптимального выбора для каждого из предприятий-участников корпорации точечной траектории «цена снабжения – цена реализации» в случае интервального характера установленной для него рамочной траектории «цена снабжения – цена реализации»;

- оценки приемлемости (реализуемости) ценовых условий поставки профильной товарной продукции «цена снабжения – цена реализации» для каждого из предприятий-участников агрохолдинга.

Здесь следует отметить две принципиальные особенности:

- вторая подзадача первой управленческой задачи может не решаться, если почему-либо рамочную траекторию признано целесообразным, реализовать как заведомо точечную, а не потенциально интервальную;

- вторая и третья управленческие задачи являются взаимоисключающими, т.к. в случае поиска оптимальной для предприятия точечной траектории в пределах интервальной ее реализуемость проверяется автоматически, а в случае точечного характера рамочной траектории что-либо выбирать невозможно – можно только проверить ее реализуемость;

- потребность в решении третьей управленческой задачи обусловлена тем, что при решении задачи поиска оптимальной рамочной траектории могут быть не учтены некоторые нюансы, в том числе по причине менее детально описывающего объект управления модельного инструментария.

Соответствующая система содержательных постановок оптимизационных задач в представлена в трудах автора[402].

---

[402]Чернер Н.В. Маркетинговые связи и ценообразование в полипередельном авиадвигателестроении// Научное обозрение. 2015. № 21. С. 368-372; Чернер Н.В. Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе// Вестник ГУУ №7/8/ 2017. С. 136-139; Чернер Н.В. Проблема трансферта цен при внутрикорпоративных поставках в условиях мультистранового дислоцирования контрагентов// Актуальные проблемы социально-экономического развития России экономики. №3. 2017. С. 54-58; Чернер Н.В. Концепция мониторинговой внутрикорпоративной самоорганизации при ценовом управлении высокотехнологичным холдингом России// Контроллинг. №2(64). 2017. С. 8-15; Чернер Н.В. Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства / Монография . М.: Гном и Д, 2004. 160с.

Однако такой подход видится чрезмерно усложненным, и, самое главное, – недостаточно универсальным. При этом согласование ценового и внутрифирменных контуров управления в случае неоднородности инструментария ТЭО ценовых управленческих решений является весьма затруднительным процедурно. В некоторых случаях оно, возможно, даже нереализуемо.

Поэтому будем исходить из системотехнического синтеза универсальной технологии для решения задач оптимальных ценового и внутрихолдингового ценового управления – формирования соответствующих траекторий.

Зададимся технологически следующими тремя возможными сценариями формирования рамочных траекторий, привнеся принцип управленческого демократизма в рассматриваемое управление:

- холдингующее предприятие формирует рамочную ценовую траекторию для всех или некоторых предприятий – участников агрохолдинга (штатное внутрихолдинговое ценовое управление);

- холдингуемое предприятие формирует рамочную ценовую траекторию только в отношении себя (штатное внутрифирменное ценовое управление);

- холдингуемое предприятие формирует рамочную ценовую траекторию в отношении себя (административно) и других предприятий – участников агрохолдинга в виде инициативного предложения. Тем самым имеет место

суперпозиция штатного внутрихолдингового ценового управления и инициативного ценового управления. Поэтому будем исходить из системотехнического синтеза универсальной технологии для решения задач

оптимальных ценового и внутрихолдингового ценового управления – формирования соответствующих траекторий.

Очевидно, что третий сценарий управления включает в качестве частного случая второй сценарий. Естественно, что:

- штатное внутрихолдинговое ценовое управление распространяется на все предприятия-участники;

- инициативное внутрихолдинговое ценовое управление распространяется на само предприятие и на некоторую группу предприятий – участников агрохолдинга.

Далее сформируем (сформулируем) универсальную содержательную постановку управленческой задачи в двух версиях – для двух выделенных иерархических уровней управления. Соответствующая сформированная структура управленческих задач показана на рисунке 4.1.

Как будет видно из приведенных ниже описаний, эти задачи имеют много общего. Поэтому они обсуждаются и описываются в комплексе.

Содержательную постановку этой двухвариантной управленческой задачи оптимального ценового управления предлагается представить следующим образом.

Выбор периода управления процессом взаимодействия. Выбирается некоторый временной период внутрихолдингового ценового управления, обеспечивающий корректность управления. В рассматриваемой области с учетом инерционности оперирования агропромышленных предприятий, он должен составлять не менее пяти лет. Для него производится дискретизация – в соответствии с календарными периодами. Их традиционно вводят как неизменные по протяженности, что предпочтительно, прежде всего, для улучшения сопоставимости и универсализации прогнозных вычислений.

Целесообразный период дискретности будет составлять от месяца до года – в зависимости от продолжительности цикла производства и потребления товарной продукции. Однако для случая государственного

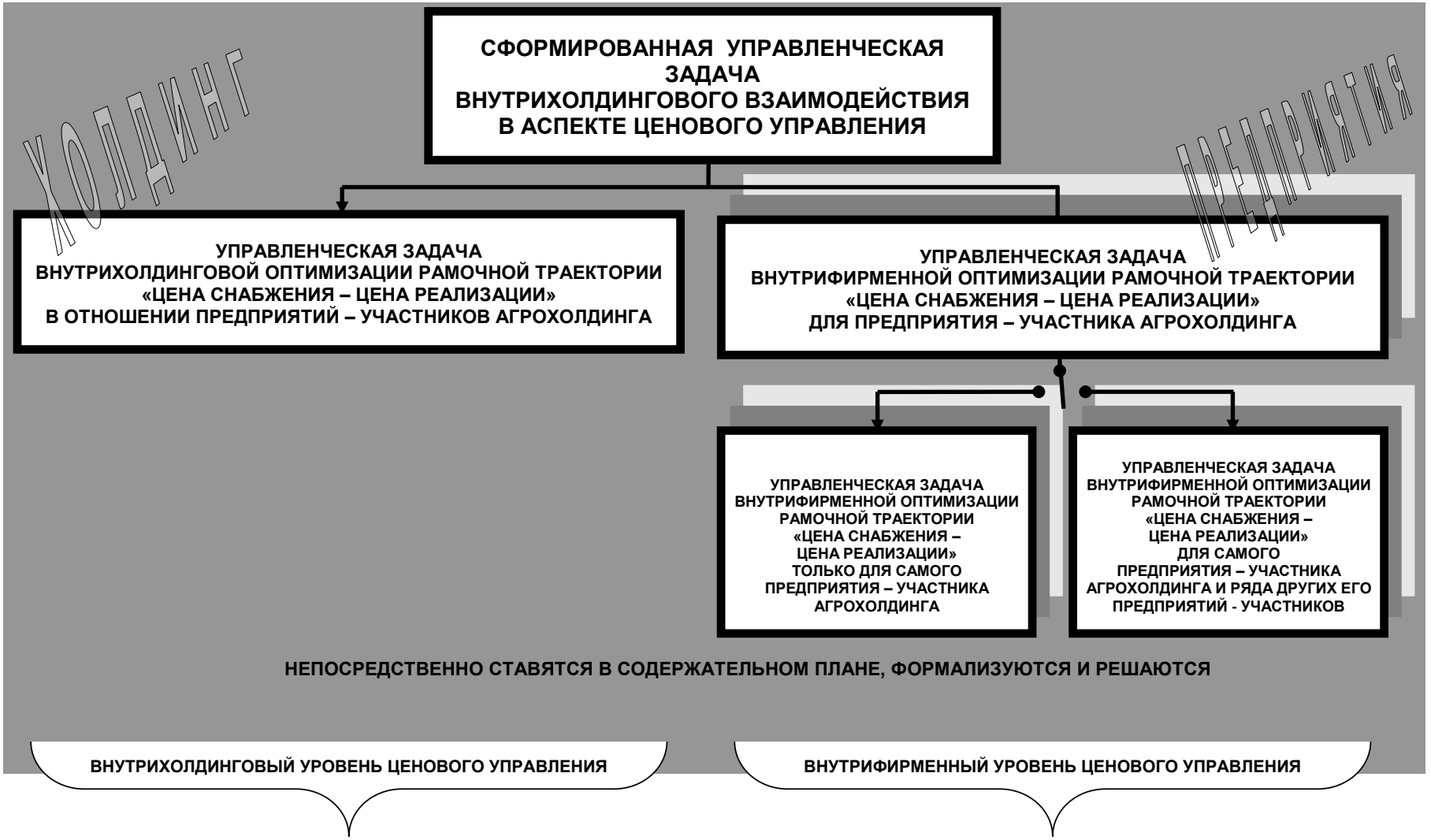



Рисунок 4.1 - Сформированная структура управленческих задач оптимального ценового управления

*Источник: собственное исследование автора*

заказа, в соответствии со сложившимися канонами их формирования, соответствующий период может быть обоснованно сокращен в некоторых случаях до трех лет.

Выбор объекта управления и предметного аспекта его рассмотрения в процесс взаимодействия. В качестве объекта управления выступает холдинг или некоторая его субъектная часть (группировка предприятий – участников агропромышленного холдинга). Она включает не менее одного предприятия – участника агрохолдинга, и не более чем все предприятия – участники агрохолдинга, существующие на выбранном периоде управления (входящие в состав агрохолдинга). Очевидно, что третий сценарий включает в качестве частного случая второй сценарий.

Естественно, период их вхождения в агрохолдинг не обязательно совпадает с периодом управления – он может быть меньшим, равным или бóльшим.

На рисунке 4.1. агрохолдинг рассматривается в финансово-экономическом аспекте, причем связанном только с назначением цен снабжения и цен реализации в отношении соответственно заказываемой и поставляемой товарной продукции.

Формирование множества оперирующих сторон взаимодействия. В качестве оперирующих сторон, т.е. субъектов, состояние которых значимо зависит от состояния объекта управления, выступают:

- предприятия - участники агрохолдинга (холдингующее и холдингуемые);
- бенефициары предприятий - участников агрохолдинга;
- персонал предприятий - участников агрохолдинга;
- российские государственные органы управления;
- региональные органы управления, где находятся единоличные исполнительные органы предприятий - участников агрохолдинга и/или ими фактически осуществляется производственно-хозяйственная деятельность;

- предприятия – внехолдинговые смежники (в широком понимании кооперационной связанности) предприятий - участников агрохолдинга;

- предприятия – внекорпоративные заказчики товарной продукции предприятий – участников агрохолдинга.

В состав оперирующих сторон намеренно не включены иностранные предприятия - участники агрохолдинга, так как, во-первых, для России этот случай нетипичен, и, во-вторых, это чрезмерно усложняет задачу вследствие порождения множественности средств оперирования агрохолдинга.

Наряду с указанными субъектами правоотношений имеется еще значительное количество оперирующих сторон, однако зависимость их состояния от состояния объекта управления существенно слабее.

Выбор субъекта управления в процессе взаимодействия. Будем исходить из того, что агрохолдинг сформирован, на базе доминирующей доли холдингующего предприятия во всех холдингуемых предприятиях.

Соответственно могут быть два вариантов персонализации субъекта управления:

- Вариант 1: холдингующее предприятие;

- Вариант 2: - некоторое холдингуемое предприятие.

Как будет видно из дальнейшего изложения, эти варианты можно универсализировать и обобщенно выделить некоторое управляющее предприятие.

Формирование состава целей оперирующих сторон в процессе взаимодействия. Цели оперирующих сторон, связанных с внутрихолдинговым ценовым управлением, влияющим на финансово-экономические результаты деятельности предприятий и холдинга, выглядят следующим образом.

Предприятия-участники агрохолдинга заинтересованы в улучшении своих финансово-экономических результатов и оптимизации количественных и качественных характеристик всех составляющих своего потенциала.

Бенефициары предприятий-участников агрохолдинга заинтересованы в максимизации предпринимательского дохода от участия в этих предприятиях, в рамках легитимных схем извлечения доходов напрямую зависящего от величины чистой прибыли предприятий - участников агрохолдинга, а также, возможно, в росте котировки своих прав участия (в частности, для акционерных обществ - акций на фондовом рынке). С учетом сделанного выше допущения мажоритарные участники холдингующего предприятия заинтересованы в максимизации величины его суммарной чистой прибыли за период управления. С учетом изложенных соображений они также заинтересованы в сохранении финансовой состоятельности предприятий - участников агрохолдинга, а также в увеличении их капитализации. Эти бенефициары также преследуют цели повышения или сохранения своей предпринимательской репутации, связанной с участием в предприятиях - участниках агрохолдинга.

Персонал предприятий - участников агрохолдинга заинтересован в увеличении собственного совокупного дохода, связанного с их производственной занятостью на этих предприятиях. В наиболее типичной ситуации эта заинтересованность заключается в стремлении максимизировать совокупной заработной платы, полученной на этих предприятиях.

Государственные органы управления заинтересованы в максимизации налоговых и иных приравненных к ним поступлений от предприятий – участников агрохолдинга и их работников в консолидированный бюджет. И в обеспечении максимальной занятости населения на этих предприятиях, в максимизации заработной платы работников предприятий, в увеличении внешнеторгового сальдо, в выполнении поставок в обеспечение государственных нужд, а также в развитии потенциала отечественного профильного производства. У этих лиц имеется также заинтересованность в улучшении экологической ситуации, связанной с профильным производством.

В большинстве случаев дислоцирование профильного производства во многом определяет имидж региона. Иногда развитость профильного производства позитивно сказывается и на развитии социальной сферы, если она находится в периметре интересов предприятий-участников агрохолдинга. Предприятия – внехолдинговые смежники предприятий - участников агрохолдинга имеют заинтересованность в улучшении условий договоров, которые заключаются с предприятиями - участниками агрохолдинга. Разумеется, они также имеют заинтересованность и в их сохранении в качестве контрагентов, что может иметь место только в том случае, если предприятия - участники агрохолдинга не будут ликвидированы, в том числе вследствие банкротства.

Предприятия – внехолдинговые заказчики товарной продукции имеют ту же заинтересованность, что и предприятия – внехолдинговые смежники, но только уже в отношении поставляемой предприятиями - участниками агрохолдинга продукции.

Выбор целей управления взаимодействием. Цели управления вариативно выглядят следующим образом.

«Вариант 1. Холдингующее предприятие заинтересовано в максимальном улучшении финансово-экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности всех предприятий – участников агрохолдинга.

Однако для него имеется разнесение этих заинтересованностей по управленческим ситуациям.

Соответственно сначала введем следующую систему целевых полезностей для самого холдингующего предприятия:

- в случае превышения величиной баланса наличности холдингующего предприятия некоторого уровня (как правило, нулевого) в каждый дискретный момент периода управления предпочтительным является его

состояние, соответствующее большей величине его суммарной чистой прибыли за этот период управления;

- в случае непревышения величиной баланса наличности некоторого уровня в каждый дискретный момент периода управления прибыльность холдингующего предприятия признается не имеющей ценности, а предпочтительным признается такое его состояние, при котором дефицит величины баланса наличности дискретные моменты является наименьшим.

Самый распространенный частный случай ситуации по балансу наличности – это уровень (величина) просроченной кредиторской задолженности.

Кроме того, холдингующее предприятие заинтересовано в сохранении финансовой состоятельности каждого из предприятий – участников агрохолдинга, которая в оценочной форме может быть представлена как ориентация на достижения неотрицательности величины их баланса наличности в каждый дискретный момент времени.

Разумеется, должны учитываться запрещения по величине стоимости чистых активов и уровню фискальной нагрузки для каждого дискретного момента времени периода управления.

Вариант 2. Холдингуемое предприятие заинтересовано в максимальном улучшении финансово-экономических результатов своих производственно-хозяйственной деятельности и, в рамках естественной (инициативной и/или вмененной ему) корпоративной лояльности - всех предприятий – участников агрохолдинга.

Однако для него имеется разнесение этих заинтересованностей по управленческим ситуациям.

Соответственно сначала введем следующую систему целевых полезностей для самого холдингуемого предприятия:

- в случае превышения величиной баланса наличности холдингуемого предприятия некоторого уровня (как правило, нулевого) в каждый момент

периода управления предпочтительным является его состояние, соответствующее большей величине его суммарной чистой прибыли за этот период управления;

- в случае непревышения величиной баланса наличности некоторого уровня в каждый момент периода управления прибыльность холдингуемого предприятия признается не имеющей ценности, а предпочтительным признается такое его состояние, при котором дефицит величины баланса наличности на указанный момент является наименьшим.

Кроме того, холдингуемое предприятие заинтересовано в сохранении финансовой состоятельности каждого из агропромышленных предприятий - участников агрохолдинга, которая в оценочной форме может быть представлена как ориентация на достижения неотрицательности величины их баланса наличности в каждый дискретный момент времени.

Разумеется, опять-таки должны учитываться запрещения по величине стоимости чистых активов и уровню фискальной нагрузки для каждого дискретного момента времени»[403].

Таким образом, отличие – только в том, какие показатели состояния каких предприятий – участников агрохолдинга рассматриваются.

С учетом изложенного, авторских исследований, а также результатов исследований в области идентификации целей управления применительно к холдинговым группировкам, введем открытое множество целей управления в отношении выделенной группировки, универсальное в отношении варианта содержательной постановки задачи – Варианта 1 или же Варианта 2. Его условная открытость состоит в том, что перечисленные ниже цели являются непременными, но при управлении их состав может быть обоснованно расширен.

---

[403]Чернер, Н.В. Механизм ценовой организации полипередельного производства : на примере алюминиевой продукции для авиационно-промышленного комплекса : диссертация ... кандидата экономических наук:05.00.22/Чернер Наталья Владимировна.- Москва, 2004. - 216 с.

В число целей управления управляющего предприятия включим следующие для всех выделенных в группировке предприятий – участников агрохолдинга:

- максимизировать величину чистой прибыли предприятия за период управления. Возможно, она может усиливаться важностью дискретных периодов, выделенных на периоде управления. Как общеизвестно, достаточно часто применяется т.н. дисконтирование и приведение к единым ценам, однако коэффициент дисконтирования и дефляторы являются достаточно уязвимыми параметрами управления. Поэтому их привнесение сильно повышает уязвимость обоснования рамочных ценовых траекторий. Однако этот вопрос относится к прерогативе управленческого персонала;

- «максимизировать величину баланса наличности для каждого дискретного момента времени для всего периода управления;

- максимизировать превышение величины стоимости чистых активов над величиной первоначального капитала для каждого дискретного момента времени для всего периода управления»[404];

- максимизировать величину эффективной ставки налогообложения над заданной налоговыми органами для каждого дискретного момента времени для всего периода управления.

Выбор состава управленческих воздействий в процессе взаимодействия в ценовом аспекте. Выделим два возможных варианта.

Вариант 1. Холдингующее предприятие при осуществлении ценового управления располагает возможностями назначать рамочные ценовые траектории для себя и всех холдингуемых предприятий в форме рекомендаций. Возможно, оно может получить и право назначать размер

[404]Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне : дис. д-ра эконом. наук:08.00.05/ Дубовик Майя Валерьевна.- МАИ, 2011. – 385с.

штрафных санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение предприятиями - участниками агрохолдинга.

Вариант 2. Холдингуемое предприятие при осуществлении внутрихолдингового ценового управления располагает возможностями назначить цены снабжения и цены реализации для себя и сформулировать предложения для других предприятий – участников агрохолдинга.

Отметим, что назначение цен снабжения и цен реализации холдингующим предприятием в отношении руководства холдингуемых образует состав уголовного преступления (принуждение к совершению сделки или отказу от ее совершения) согласно ст. 179 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Указанные управленческие воздействия имеют определенную организационно-экономическую специфику в отношении предприятий, не являющихся участниками агрохолдинга, а именно:

- в отношении внехолдинговых предприятий, вошедших в режим соответствующего генерального соглашения по внутрихолдинговому ценовому управлению, действует механизм в некотором смысле одностороннего приоритетного действия;

- в отношении внехолдинговых предприятий, не вошедших в режим этого генерального соглашения, корпоративный дилер вправе заявлять свои предложения по характеру договора поставки и его ценовые условия как равноправный потенциальный участник соответствующего договора поставки.

Однако для сохранения исследования в рамках выделенного объекта эти предприятия не рассматриваются.

«Выделенные управленческие воздействия затрагивают:

- все выделенные предприятия-участники агрохолдинга;

- все виды товарной продукции – получаемой от смежников и поставляемой заказчикам;

- все дискретные моменты времени (соответственно дискретные моменты) на периоде управления.

Рамочные ценовые траектории могут задаваться:

- по отдельным позициям ассортимента товарной продукции;

- по видам товарной продукции;

- по конкретным договорам.

Последний случай – самый общий, его и примем в качестве базового»[405].

Выбор состава внешних воздействий на объект управления за исключением управленческих воздействий в процессе взаимодействия в ценовом аспекте. В числе внешних воздействий, наиболее значимо сказывающихся на состоянии данного объекта управления, выступают:

- конъюнктурная ситуация на рынке профильной продукции;

- конъюнктурная ситуация на рынках сырьевых ресурсов, включая котировки товарно-сырьевых бирж, на рынке энергоресурсов – главным образом, на региональных рынках электроэнергии;

- конъюнктурная ситуация на рынке технологического оборудования, используемого в процессе производства товарной продукции предприятиями – участниками агрохолдинга;

- конъюнктурная ситуация на рынке транспортных перевозок – прежде всего железнодорожные тарифы;

- налоговая система Российской Федерации с ее вариациями в зависимости от того, где дислоцированы предприятия - участники агрохолдинга;

- общее хозяйственное и финансовое право Российской Федерации, в том числе связанное с регламентацией таможенного и валютного регулирования;

- общая инвестиционная ситуация, а также некоторые другие факторы.

---

[405]Калинин А.А. Особенности осуществления законотворчества и нормотворчества в сфере военно-уголовных правоотношений в годы великой отечественной войны // История государства и права. 2017. №8. С.30-35

Идентификация недопустимых состояний объекта управления в процессе взаимодействия в ценовом аспекте.

Недопустимые состояния выделяются в соответствии с выделенными целевыми пространствами.

Соответственно выделяем среди них следующие, но только для каждого предприятия – в соответствии с некоторой вводимой в процессе формирования внутрихолдингового ценового решения булевой «маской игнорирования», определяющей приемлемость или неприемлемость недопустимого состояния:

- недостаточная величина чистой прибыли предприятия за период управления;

- недостаточная величина баланса наличности для каждого дискретного момента времени для всего периода управления (как правило, эта недостаточность соответствует нулевому уровню);

- недостаточное превышение величины стоимости чистых активов над величиной первоначального капитала для каждого дискретного момента времени для всего периода управления (как правило, эта недостаточность соответствует нулевому уровню);

- недостаточность величины эффективной ставки налогообложения над заданной налоговыми органами для каждого дискретного момента времени для всего периода управления (как правило, эта недостаточность соответствует нулевому уровню).

Идентификация недопустимых управленческих воздействий на объект управления в процессе взаимодействия в ценовом аспекте. В рамках рассматриваемой управленческой задачи выделяется следующее крайне незначительное число недопустимых управленческих воздействий.

Они в основном определяются соображениями здравого смысла и внешними регламентациями.

Они вообще-то очевидны и по большей части не слишком жестки.

Они выглядят следующим образом:

- абсолютные величины цен должны быть положительными;

- цены должны находиться в пределах, выход за которые порождает нечувствительность или наложение штрафных санкций. Отметим, что сами по себе санкции, в том числе – налоговые за чрезмерное увеличение или снижение цен могут быть незначительными. Однако они порождают интерес, который не выгоден предприятиям – участникам агрохолдинга хотя бы в части психологической комфортности управления.

Таким образом, содержательная постановка рассматриваемой управленческой задачи может быть сформулирована следующим образом: определить для некоторого периода (горизонта) управления и управляющего предприятия – участника агрохолдинга такие рамочные ценовые траектории, которые обеспечивают с учетом специфики конкретной ситуации (внешней и внутренней) максимальное достижение комплекса целей и ненарушение запрещений как в части состояний выделенной группировки предприятий – участников агрохолдинга, так и управленческих воздействий, реализуемых в отношении них.

Эта задача специфицируется:

- периодом управления и его дискретизаций;

- составом рассмотренной группировки предприятий – участников агрохолдинга;

- индивидуализацией управляющего предприятия (холдингующего или холдингуемого);

- степенью обязательности следования, сформированной рамочной ценовой траектории;

- маской игнорирования запрещений.

В этом смысле данная задача – специфицируемая универсальная задача оптимального ценового управления, являющаяся в некотором смысле

самогенерирующейся системой – системой с вычленяемыми по определенному правилу компонентами.

## 4.2 Управленческая задача по оптимизации ценовых решений в агрохолдинге

Перейдем теперь к формализации рассматриваемой управленческой задачи оптимизации внутрихозяйственных экономических отношений в процессе ценового управления в агрохолдинге. Она был сформирована в следующем виде.

Формирование множества показателей состояния взаимосвязей. Сформируем множество показателей состояния, отталкиваясь от введенных при содержательном формулировании управленческой задачи множества целей управления.

Одной из специфических особенностей рассматриваемой управленческой задачи является взаимозависимый характер первых двух целей. В самом деле, достижение или недостижение второй цели инициирует или не инициирует достижение первой цели.

Однако для обеих первых двух целей измерение достижения или недостижения цели управления ставится в прямую зависимость от состояния, которое предусматривает его рассмотрение через призму величины суммарной чистой прибыли корпоративного дилера и величину баланса его наличности.

Попытаемся эту рекурсию устранить опять-таки положительно зарекомендовавшей себя универсализацией построений.

Зададимся некоторой группировкой предприятий – участников агрохолдинга из числа $K$ субъектов. Конечно, можно определить их через именовательное множество, но это будет сказываться негативно на восприятии построений.

Пусть период управления имеет следующий вид: $\{t_1, , t_T\}$, где $T$ – некоторое целое число, $T>1$, и разбивка периода управления на периоды дискретности – равномерная. Величина этой дискретности для построений не является существенной (но, естественно, она – рациональная).

Соответственно введем систему показателей состояния объекта управления в следующем виде:

$S_{1k}(t_i)$ – величина суммарной чистой прибыли $k$-ого предприятия - участника агрохолдинга за период $(t_{i-1}, t_i]$; $i \in [2, T]$; $k \in [1, K]$. Понятно, что в текущий момент времени $t_1$ ничего уже изменить нельзя;

$S_{2k}(t_i)$ – величина баланса наличности $k$-ого предприятия - участника агрохолдинга в момент времени $t_i$; $i \in [2, T]$; $k \in [1, K]$;

$S_{3k}(t_i)$ – величина стоимости чистых активов $k$-ого предприятия - участника агрохолдинга в момент времени $t_i$; $i \in [2, T]$; $k \in [1, K]$;

$S_{4k}(t_i)$ – величина эффективной ставки налогообложения $k$-ого предприятия - участника агрохолдинга в момент времени $t_i$; $i \in [2, T]$; $k \in [1, K]$.

Пусть маска игнорирования будет введена по всем включенным в объект управления предприятиям, всем показателям состояния и по всем моментам времени, т.е. является булевой матрицей $((M_{nk}(t_i)))$, где $n \in [1, 4]$ – соответствует условному порядковому номеру типа показателя состояния; $k \in [1, K]$; $i \in [2, T]$. В случае, если $M_{nk}(t_i)=1$, то этот показатель состояния исключается из рассмотрения (игнорируется).

Формирование и формализация состава управленческих решений в процессе взаимосвязей в ценовом аспекте.

Зададим некоторое конечное множество договоров предприятий – участников агрохолдинга.

Пусть это – некоторое конечное множество мощности $A^*$ (включающее $A^*$ договоров снабжения) и некоторое конечное множество мощности $A^{**}$ (включающее $A^{**}$ договоров реализации). Все они – обобщенно договоры

поставки товарной продукции (соответственно предприятиям – участникам агрохолдинга или предприятий – участников агрохолдинга).

Управленческие решения представим в следующем виде:

$P^{снабж.нижн.}_{ka*}(t_i)$ – нижняя граница цены снабжения по $a$*-ому договору поставки для $k$-ого предприятия; $k \in [1, K]$; $a^* \in [1, A^*]$; $i \in [2, T]$;

$P^{снабж.верхн.}_{ka*}(t_i)$ – верхняя граница цены снабжения по $a$*-ому договору поставки для $k$-ого предприятия; $k \in [1, K]$; $a^* \in [1, A^*]$; $i \in [2, T]$;

$P^{реал.нижн.}_{ka**}(t_i)$ – нижняя граница цены реализации по $a$**-ому договору поставки для $k$-ого предприятия; $k \in [1, K]$; $a^{**} \in [1, A^{**}]$; $i \in [2, T]$;

$P^{реал.верхн.}_{ka**}(t_i)$ – верхняя граница цены реализации по $a$**-ому договору поставки для $k$-ого предприятия; $k \in [1, K]$; $a^{**} \in [1, A^{**}]$; $i \in [2, T]$.

В число управленческих решений могут быть включены и размеры штрафных санкций за неследование холдингуемыми предприятиями ценовым рекомендациям холдингующего предприятия.

Формализация состава внешних по отношению к системе управления воздействий.

Опишем внешние воздействия в силу их многообразия собирательно – вектором $E$.

Формирование системы ограничений в процессе взаимосвязей. В составе системы ограничений выделим две подсистемы ограничений:

- подсистему ограничений по показателям состояния объекта управления;

- подсистему ограничений по управленческим решениям.

Ограничения по показателям состояния выглядят следующим образом:

- они могут быть дифференциальными (по дискретным моментам времени);

- они могут быть интегральными.

Дифференциальные ограничения по показателям состояния выглядят следующим образом:

Если $M_{nk}(t_i)=0$, то $S_{nk}(t_i) \geq S^{доп.}{}_{nk}(t_i)$; $n \in [1, 4]$; $k \in [1, K]$; $i \in [2, T]$,

где $S^{доп.}{}_{nk}(t_i)$- допустимое значение соответствующего показателя состояния.

Интегральное ограничение вводится в следующем виде:

$$\sum_{i=2}^{T} S_{1C}(t_i) \geq S^{доп.}{}_{1C},$$

где $C$ – выбранное управляющее предприятие (локализующее управленческую задачу);

$S^{доп.}{}_{1C}$ - минимально допустимое значение величины суммарной чистой прибыли $C$-ого предприятия. Теоретически это могут быть убытки (отрицательная чистая прибыль).

Ограничения по управленческим решениям выглядят следующим образом:

$$\begin{cases} P^{снабж.нижн.\ max}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.нижн.}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.нижн.\ min}{}_{ka*}(t_i); \\ P^{снабж.верхн.\ max}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.верхн.}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.верхн.\ min}{}_{ka*}(t_i); \\ P^{реал.нижн.\ max}{}_{ka**}(t_i) \geq P^{реал.нижн.}{}_{ka**}(t_i) \geq P^{реал.нижн.\ min}{}_{ka**}(t_i); \\ P^{реал.верхн.\ max}{}_{ka**}(t_i) \geq P^{реал.верхн.}{}_{ka**}(t_i) \geq P^{реал.верхн.\ min}{}_{ka**}(t_i), \end{cases}$$

где $P^{снабж.нижн.\ max}{}_{ka*}(t_i)$ – максимально допустимое значение $P^{снабж.нижн.}{}_{ka*}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a* \in [1, A*]$; $i \in [2, T]$;

$P^{снабж.нижн.\ min}{}_{ka*}(t_i)$ - минимально допустимое значение $P^{снабж.нижн.}{}_{ka*}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a* \in [1, A*]$; $i \in [2, T]$;

$P^{снабж.верхн.\ max}{}_{ka*}(t_i)$ - максимально допустимое значение $P^{снабж.верхн.}{}_{ka*}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a* \in [1, A*]$; $i \in [2, T]$;

$P^{снабж.верхн.\ min}{}_{ka*}(t_i)$ - минимально допустимое значение $P^{снабж.верхн.}{}_{ka*}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a* \in [1, A*]$; $i \in [2, T]$;

$P^{реал.нижн.\ max}{}_{ka**}(t_i)$ - максимально допустимое значение $P^{реал.нижн.}{}_{ka**}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a** \in [1, A**]$; $i \in [2, T]$;

$P^{реал.нижн.\ min}{}_{ka**}(t_i)$ - минимально допустимое значение $P^{реал.нижн.}{}_{ka**}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a** \in [1, A**]$; $i \in [2, T]$;

$P^{реал.верхн.\ max}{}_{ka**}(t_i)$ - максимально допустимое значение $P^{реал.верхн.}{}_{ka**}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a** \in [1, A**]$; $i \in [2, T]$;

$P^{реал.верхн.\ min}{}_{ka**}(t_i)$ - минимально допустимое значение $P^{реал.верхн.}{}_{ka**}(t_i)$; $k \in [1, K]$; $a** \in [1, A**]$; $i \in [2, T]$.

Формирование критерия оптимизации взаимосвязей. Сформируем векторную систему критериев оптимизации, основываясь на множестве введенных выше показателей состояния.

Введем два варианта критериев оптимизации:

- для «обычного», небанкротного состояния управляющего предприятия $C$ сообразно установкам, вытекающим из регламентаций Гражданского кодекса Российской Федерации критерий оптимизации, вводится в виде:

$$S^{сумм.приб.}{}_C = \sum_{i=2}^{T} S_{1C}(t_i);$$

- для банкротного управляющего предприятия $C$ критерий оптимизации вводится в виде:

$S^{сумм.бал.}{}_C = \sum_{i=2}^{T} S_{2C}(t_i)$, для которых выдерживается условие: $S_{2k}(t_i)<0$,

т.е. складываются величины отрицательного баланса наличности управляющего предприятия или в бухгалтерском представлении – его простроченной кредиторской задолженности.

Для получения задачи в принципиально разрешимом виде детерминизируем критерии оптимизации с помощью некоторого оператора *Det* – например, перейдем к их оценке в виде математического ожидания.

В результате формализованная рассматриваемая задача приобретает следующий вид детерминизированной и скаляризованной задачи условной оптимизации.

Для случая небанкротного состояния управляющего предприятия она примет следующий вид:

$$Det\{S^{сумм.приб.}{}_{C}\} \rightarrow max;$$
$$\{P^{снабж.нижн.}{}_{ka*}(t_i)\};$$
$$\{P^{снабж.верхн.}{}_{ka*}(t_i)\};$$
$$\{P^{реал.нижн.}{}_{ka**}(t_i)\};$$
$$\{P^{реал.верхн.}{}_{ka**}(t_i)\};$$
$$k \in [1, K]; a* \in [1, A*]; a** \in [1, A**]; i \in [2, T].$$

при условии того, что:

$$\begin{cases} \sum_{i=2}^{T} S_{1C}(t_i) \geq S^{доп.}{}_{1C}, \\ \text{Если } M_{nk}(t_i)=0, \text{ то } S_{nk}(t_i) \geq S^{доп.}{}_{nk}(t_i); \; n \in [1, 4]; \; k \in [1, K]; \; i \in [2, T]; \\ P^{снабж.нижн.\ max}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.нижн.}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.нижн.\ min}{}_{ka*}(t_i); \\ k \in [1, K]; a* \in [1, A*]; i \in [2, T]; \\ P^{снабж.верхн.\ max}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.верхн.}{}_{ka*}(t_i) \geq P^{снабж.верхн.\ min}{}_{ka*}(t_i); \\ k \in [1, K]; a* \in [1, A*]; i \in [2, T]; \\ P^{реал.нижн.\ max}{}_{ka**}(t_i) \geq P^{реал.нижн.}{}_{ka**}(t_i) \geq P^{реал.нижн.\ min}{}_{ka**}(t_i); \\ k \in [1, K]; a** \in [1, A**]; i \in [2, T]; \end{cases}$$

$P^{реал.верхн.\ max}{}_{ka^{**}}(t_i) \geq P^{реал.верхн.}{}_{ka^{**}}(t_i) \geq P^{реал.верхн.\ min}{}_{ka^{**}}(t_i)$;

$k \in [1, K]$; $a^{**} \in [1, A^{**}]$; $i \in [2, T]$.

Для случая банкротного состояния управляющего предприятия она примет следующий вид:

$$Det\{ S^{сумм.бал.}{}_{C} \} \rightarrow max;$$
$$\{P^{снабж.нижн.}{}_{ka^{*}}(t_i)\};$$
$$\{P^{снабж.верхн.}{}_{ka^{*}}(t_i)\};$$
$$\{P^{реал.нижн.}{}_{ka^{**}}(t_i)\};$$
$$\{P^{реал.верхн.}{}_{ka^{**}}(t_i)\};$$

$k \in [1, K]$; $a^{*} \in [1, A^{*}]$; $a^{**} \in [1, A^{**}]$; $i \in [2, T]$.

при условии того, что:

$$\begin{cases} \sum_{i=2}^{T} S_{1C}(t_i) \geq S^{доп.}{}_{1C}, \\ \text{Если } M_{nk}(t_i)=0, \text{ то } S_{nk}(t_i) \geq S^{доп.}{}_{nk}(t_i);\ n \in [1, 4];\ k \in [1, K];\ i \in [2, T]; \\ P^{снабж.нижн.\ max}{}_{ka^{*}}(t_i) \geq P^{снабж.нижн.}{}_{ka^{*}}(t_i) \geq P^{снабж.нижн.\ min}{}_{ka^{*}}(t_i); \\ k \in [1, K];\ a^{*} \in [1, A^{*}];\ i \in [2, T]; \\ P^{снабж.верхн.\ max}{}_{ka^{*}}(t_i) \geq P^{снабж.верхн.}{}_{ka^{*}}(t_i) \geq P^{снабж.верхн.\ min}{}_{ka^{*}}(t_i); \\ k \in [1, K];\ a^{*} \in [1, A^{*}];\ i \in [2, T]; \\ P^{реал.нижн.\ max}{}_{ka^{**}}(t_i) \geq P^{реал.нижн.}{}_{ka^{**}}(t_i) \geq P^{реал.нижн.\ min}{}_{ka^{**}}(t_i); \\ k \in [1, K];\ a^{**} \in [1, A^{**}];\ i \in [2, T]; \\ P^{реал.верхн.\ max}{}_{ka^{**}}(t_i) \geq P^{реал.верхн.}{}_{ka^{**}}(t_i) \geq P^{реал.верхн.\ min}{}_{ka^{**}}(t_i), \\ k \in [1, K];\ a^{**} \in [1, A^{**}];\ i \in [2, T]. \end{cases}$$

Естественно, что для случая банкротного состояния управляющего предприятия система ограничений может существенно смягчаться – во избежание получения заведомо пустого ценового управленческого решения.

Это смягчение может производиться двумя способами:

- исключением ограничения;

- его смягчением за счет расширения диапазона (границ) допустимости.

Отметим, что в процессе ценового управления, увязка точечных траекторий цен снабжения и цен реализации товарной продукции для внутрихолдинговых поставок товарной продукции производится предельно просто – для каждого выделенного в объекте управления предприятия - участника агрохолдинга отбираются те договора поставки, участником которых он является или предполагается быть.

## 4.3 Разработка процедуры решения управленческих задач оптимизации ценовых управленческих решений в агрохолдинге

Сразу же оговоримся, что текст данного параграфа основан на ранних работах автора[406].

Итак, имеются два принципиально различных подхода к разработке процесса технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений в процессе ценового управления.

[406]Чернер Н.В. Системное позиционирование ценового управления в высокотехнологичных промышленных холдингах// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 3. С. 89-92; Чернер Н.В. Типология запрещений при ценовом управлении предприятиями и корпоративными группировками в России в современных российских условиях// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 2. С. 31-35; Чернер Н.В. Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. №3. С. 79-82; Чернер Н.В. Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом// Контроллинг. №1. 2019, С. 50-58; Чернер Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления. Тула: Сборник Международного конгресса “Контроллинг в экономике, организации и управлении: шансы и риски цифровой экономики”. 2019, С. 250-254; Чернер Н.В. Интерпретирование российского высокотехнологичного промышленного холдинга как особенной самоуправляющейся, полисубъектной экономической системы//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. № 1. 2019. С. 52-54.

Первый из этих подходов предусматривает разработку уникальной технологии для решения каждой локальной управленческой задачи, т.е. априорную локализацию информационной технологии.

Второй подход ориентируется на создание универсальной информационной технологии, которая при решении локальных задач некоторым образом специфицируется. В этом случае уже имеет место апостериорная локализация информационной технологии.

У каждого из двух указанных подходов имеются сравнительные преимущества и недостатки, причем эти преимущества и недостатки далеко не всегда являются зеркальными отражениями друг друга - слабая сторона одного подхода вовсе не обязательно оказывается сильной стороной другого, равно как и наоборот.

Основными сравнительными достоинствами подхода, предусматривающего априорную технологическую локализацию, по сравнению с подходом, базирующимся на апостериорной локализации, являются:

- исключение необходимости разработки процедуры специфицирования и соответствующих затрат, т.е. полная готовность технологии к приемению;

- получение бóльших возможностей по развитию локальной технологии в силу снятия или ослабления ограничений, налагаемых необходимостью учитывать требования для других областей;

- избежание опасностей некорректной локализации предприятиями – участниками агропромышленного холдинга - уменьшение ошибок специфицирования;

- возможно бóльшая точность подготавливаемых внутрихолдинговых ценовых управленческих решений вследствие большей специализации;

- упрощение освоения технологии вследствие сужения круга изучаемых проблем и общего упрощения процесса технико-экономического обоснования ценовых внутрикорпоративных управленческих решений;

- возможность распараллеливания процессов проектирования и перепроектирования локальных информационных технологий.

В число сравнительных недостатков подхода, предусматривающего априорную технологическую локализацию, по сравнению с подходом, базирующимся на апостериорной локализации, входят:

- по меньшей мере, затруднение перекрестного совершенствования управленческого инструментария вследствие разграничения интеллектуальных ядер информационных технологий;

- заведомая невозможность покрыть все многообразие возможных локализаций. Как было показано в предыдущих параграфах, количество специфицирующих факторов велико, и каждый из них имеет значительное число градаций;

- культивирование предметного управленческого изоляционизма, когда управленческий персонал теряет или не приобретает способностей к расширению своего интеллектуального потенциала;

- затрудненность реинжиниринга  который, как правило, выполняется разработчиком каждой из локализованных информационных технологий;

- плохая стыкуемость управленческих решений, выработанных с помощью различных информационных технологий, а нередко – их принципиальная нестыкуемость и несопоставимость.

Следует отметить, что сопоставление упомянутых подходов может выполняться, вообще говоря, двумя путями:

- посредством априорного экспертного оценивания, точность которого не просто низка, а неопределенно низка, в том числе вследствие субъективности процесса подбора экспертов, разработки и реализации процедуры экспертного прогноза и обработки его результатов, а также субъективности самих экспертов. Поэтому использование этого пути представляется малодоказательным и чреватым принципиальными ошибками;

- посредством сопоставления характеристик качества управления для реально развернутых информационных технологий, при проектировании которых применены альтернативные подходы. Очевидно, что на одном предприятии или в одном холдинге внедрить одновременно оба подхода невозможно, поэтому сопоставительные оценки будут как минимум параметрироваться степенью неоднородности сфер внедрения. Кроме того, такое сопоставление корректно только для случая функционально идентичных разработки, чего на реальном рынке информационных технологий практически не встречается. Следует также учесть, что при таком сопоставлении предполагается или допускается, что физически существуют сами сопоставляемые информационные технологии.

Поэтому единственно правильным был признан подход, предусматривающий выбор по признаку явного достоинства или отказа вследствие явного и неприемлемого недостатка.

Из перечисленных достоинств и недостатков к числу таких особо важных характеристик представляется однозначно обоснованным выбрать только свойство конвергированности различных управленческих решений, которое является для рассматриваемой предметной области критически важным.

Исходя из изложенных соображений, в ходе настоящего диссертационного исследования был сделан однозначный выбор в пользу подхода, основанного на апостериорной локализации универсальной информационной технологии обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений в процессе ценового управления.

Соответственно эта универсальная специфицируемая информационная технология приобретает характер процедуры априорного оценивания ожидаемых последствий группы ценовых ввнутрихолдинговых

управленческих решений общего вида, их сопоставительного анализа и конечной интерпретации результатов этого анализа[407].

Этапная структура этой комплексной информационной технологии показана на рисунке 4.2. Следует подчеркнуть, что она полностью корреспондируется с классической, этапностью выполнения ТЭО.

Следует отметить, что по своему содержательному наполнению она имеет смысл планирования и оценивания результатов экономико-математического моделирования обоснования цен, но с выявлением не только оптимума, но и зоны допустимого управления в факторном пространстве.

Универсальность разработанной комплексной информационной технологии ценового управления состоит:

- в типизации этапов технико-экономического обоснования внутрихолдинговых управленческих решений;

- в использовании единообразной процедуры и аппарата экономико-математического моделирования обоснования цен;

- в применении единой процедуры оценивания откликовой реакции на факторное воздействие – использовании программной реализации экономико-математической модели объекта управления.

Реализация введенной информационной технологии для решения управленческой задачи нахождения оптимальной рамочной ценовой траектории «цена снабжения – цена реализации» решаются традиционно как задачи формирования множества альтернатив ценовых управленческих решений, априорного оценивания их ожидаемых последствий в разрезе показателей состояния объекта управления, отсеивания недопустимых, критериального сопоставления допустимых и выбора предпочтительного среди, допустимых.

---

[407]Чернер Н.В. Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики // Экономика и управление в машиностроении. 2019. №3. С. 17-19.

Технологическая реализация функциональных блоков управляющей системы реализуется следующим образом:

- для оценивания текущего состояния объекта управления используется группа методов статистического оценивания и методов разрешения неопределенностей ;

- для прогнозирования ожидаемого состояния объекта управления используется указанная выше информационная технология в режиме формирования точечной траектории при условии реализации ранее принятых ценовых управленческих решений;

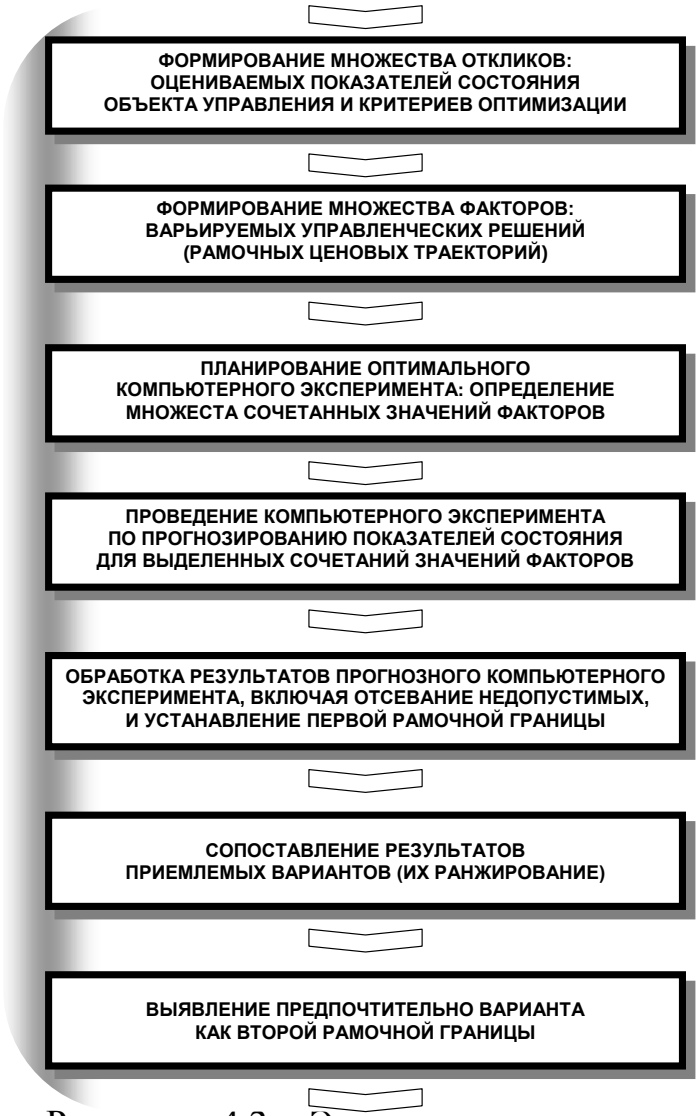



Рисунок 4.2 Этапная структура комплексной информационной технологии ценового управления при внутрихолдинговом взаимодействии в ценово аспекте. *Источник: собственное исследование автора*

- сравнение прогнозируемых значений показателей состояния объекта управления и критериев оптимизации осуществляется арифметически или на основании методов оценки значимости рассогласования выборочного среднего и детерминированной величины;

- анализ причинности нежелательных отклонений реализуется путем ретропрогнозного моделирования – т.е. применяется описанная технология для ретроспективных периодов времени;

- контроллинг реализуется как синтетическая функция первых трех[408],[409],[410],[411],[412]- оптимизация внутрихолдинговых ценовых управленческих решений осуществляется в полном соответствии с описанной выше информационной технологией.

Следует подчеркнуть, что информационная технология также является структурно вариабельной. В самом деле, непременными компонентами функциональной структуры управляющей системы являются лишь блок оценки текущего состояния объекта управления и блок оптимизации внутрихолдинговых ценовых управленческих решений.

Поэтому могут реализовываться информационные технологии, ориентированные на применение:

- всех пяти функциональных блоков;

- двух обязательных функциональных блоков – оценки текущего состояния и оптимизации;

- интегрированных функциональных блоков – в том числе блока контроллинга.

---

[408] Чернер Н.В. Контроллинг ценообразования // Научный альманах МАИ, 2007. С.11-12.

[409] Черезов А.В., Рубинштейн, Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление.М.: Экономика, 2006. 477с.

[410]Лайко М.Ю. Формирование эффективного организационно-экономического механизма управления производственными комплексами: автореф. дис. до-ра эконом.наук 08.00.05/Лайко Михаил Юрьевич – М.: Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2000 – 48с.

[411]Кушников В.А. Модели и методы анализа свойств целей и синтеза критериев в системах управления производственными процессами:автореф. дис.д-ра эконом.наук 05.13.01/Кушников Вадим Алексеевич – Саратов: Саратовский государственный техн. университет, 2000 – 38с.

[412]Чернер Н.В. Зинченко, А.С., Боброва, М.Б. Исследование основных направлений прогнозирования стоимостных показателей разработки авиационной техники//Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 7-8. С. 76-78.

## 4.4 Инструментарий решения управленческих задач оптимизации ценовых решений в агрохолдинге

Комплексная информационная технология ценового управления, описанная в предыдущем параграфе, предусматривает использование достаточно разнообразного экономико-математического инструментария.

На первом уровне декомпозирования (рисунок 4.3) можно выделить две группы этого инструментария.

Первая такая группа связана с реализацией функциональных блоков управляющей системы, которые предлагается типизировать для мезоуровня (агрохолдинга в лице холдингующего предприятия) и микроуровня (холдингуемого предприятия - участника агрохолдинга).

Вторая из этих групп предполагает моделирование объекта управления. В силу двойственности объекта управления (в одном случае это – агрохолдинг, а в другом – предприятие - участник агрохолдинга) необходимо выделить две принципиально разнящиеся модели – экономико-математическую модель холдинга и экономико-математическую модель предприятия - участника агрохолдинга.

При этом для обоих видов объектов управления следует сформировать модели:

- спроса на товарную продукцию, которые могут быть заданы траекторно;

- производственно-хозяйственной деятельности в финансово-экономическом аспекте, выводящем на структурное воспроизведение динамики финансово-экономических результатов, соответствующих введенным в предыдущих параграфах показателям состояния объектов управления.

В обеспечение типизации управления и согласованности управления на обоих уровнях целесообразно формировать модель финансово-

экономического потенциала агрохолдинга из взаимосвязанных типовых моделей предприятий.

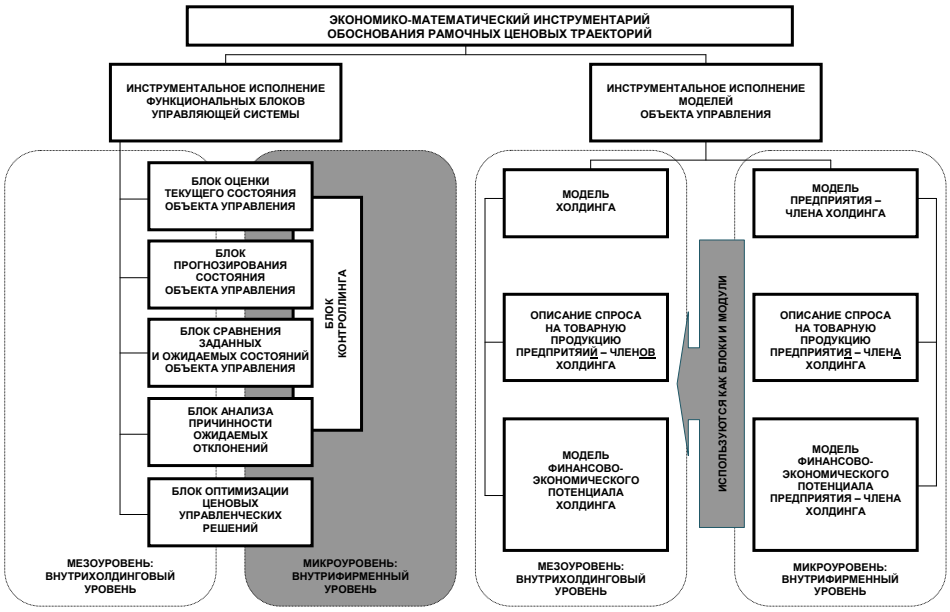



Рисунок 4.3 - Структура экономико-математического инструментария обоснования рамочных ценовых траекторий в процессе взаимодействия в ценовом аспекте.

*Источник: собственное исследование автора*

В качестве последних целесообразно и возможно использовать пакеты бизнес-планирования и бизнес-прогнозирования.

При осуществлении ценового управления в обязательном порядке требуется использовать значительных объемов первичных исходных данных, которые характеризуют:

- начальное состояние финансово-экономического потенциала предприятий – участников агрохолдинга на начальный момент $t_1$ периода управления ($t_1$, $T$];

- ожидаемое состояние внешней среды оперирования предприятий - участников агрохолдинга: конъюнктурной, налоговой, финансовой и т.д. – то,

что ранее в диссертации обобщенно описывалось оператором $E$ для периода управления $(t_1, T]$. Иметь информацию такого рода следует и для момента времени $T$, т.к., например, обязательным является знание налоговой системы для этого момента времени.

Эти данные представляют собой обязательную часть первичной информации, используемой при технико-экономическом обосновании ценовых внутрихолдинговых управленческих решений при реализации технологии.

Обсуждаемые данные с учетом их существования на ретроспективном периоде и для периода управления, подлежат сбору с применением двух видов методов:

- посредством организации и осуществления ценового мониторинга состояния холдингующего и холдингуемых предприятий;

- путем формирования прогнозных сценариев реализации внешних условий функционирования и развития предприятий – участников агрохолдинга.

С учетом того, что в ценовое внутрихолдинговое управление вовлекаются все предприятия – участники агрохолдинга: как холдингующее, так и холдингуемые, требуется информация «всем о всех», а также по внешней среде агрохолдинга.

То есть должна иметь место внутрихолдинговая транспарентность, причем равнопрозрачная и высокая. Важным моментом является также то, приобретение информации о внешней среде может осуществляться по пуловой схеме, что позволит существенно сократить затраты на это приобретение.

С учетом изложенного, несомненно, должно быть осуществлено научное проектирование первичной инфосферы (информационной сферы) ценового управления, в которой реципиентами и донорами должны являться все предприятия – участники агрохолдинга.

Состав первичных данных – данных о финансово-экономическом состоянии предприятий – участников агрохолдинга определяется применяемым математическим инструментарием.

Тем не менее, во всех случаях, как было установлено в ходе настоящего исследования, достаточным является множество данных, содержащихся в данных бухгалтерских учета и отчетности предприятий.

В ходе проведенного исследования, было установлено, что предпочтительным является способ организации специализированной инфосферы через схему информационного альянса. Его введение должно институционализироваться заключением специализированного Генерального ценового соглашения, заключаемого предприятиями – участниками агрохолдинга.

Указанные первичные исходные данные должны актуализироваться синхронно с подготовкой управленческих решений, т.е. дискретность их актуализации должна быть идентичной дискретизации выработки и принятия профильных управленческих решений.

Ныне на практике применяются, как известно, два подхода:

- формирование собственной внутрихолдинговой локальной вычислительной сети;

- использование приватных возможностей Internet-среды и облачных технологий.

Представляется целесообразным совместить эти два подхода, сформировав гибридную систему – систему Internet-сайтов предприятий – участников агрохолдинга, для которых вводится режим разграниченного доступа.

### *Выводы по главе 4*

Основные выводы по четвертой главе диссертационного исследования:

1)Установлено множество контуров управления внутрихозяйственными отношениями, которое порождается:

- множественностью субъектов управления;

- множественностью интересов и соответственно целей отдельных причастных субъектов;

- множественностью управленческих воздействий, которые могут реализовать эти субъекты.

2) Усматривается в качестве целесообразного подхода к решению вопросов по ценовому управлению, а именно:

- формирование совокупности системотехнических обликов технологий, оптимизации внутрихозяйственных экономических отношений в процессе взаимодействий;

- универсализацию - создание универсального системотехнического облика;

- локализацию системотехнических обликов как частных случаев универсального облика.

3) Внутрихозяйственные экономические отношения включают в себя целый спектр инструментов реализации управленческих решений, в числе которых, одно из центральных мест занимают ценовые управленческие решения.

4) Определено, что ценовое управление может осуществляться по каналам реализации следующих трех видов ценовых управленческих решений:

- назначения системотехнической технологии ценообразования как управленческого регламента;

- назначения рамочных (тем самым – частично неопределенных) ценовых траекторий. Естественно, в некоторых случаях эти траектории могут иметь ограничение только сверху или только снизу, а в другом направлении

или уходить в плюс бесконечность, или в ось абсцисс (выходить на границу здоровых цен – нулевые цены);

- назначения неразмытых, неразнесенных ценовых траекторий, в которых обе границы совпадают – линий или кривых.

5) Концептуальный переход от методов разового ценового ценообразования к системотехнически полному и высокоуровневому внутрихолдинговому ценовому управлению на основе его учетно-аналитического обеспечения, что пока в России не произошел. Указанное ценообразование осуществляется на основе архаичных подходов, базирующихся на эмпирике менеджмента.

Целесообразно базировать обоснование рамочных ценовых траекторий «цена снабжения – цена реализации» на технологиях, опирающихся на развитый математический аппарат.

2) Соответствующая управляющая система является поликонтурной и иерархической.

3) Системотехнический синтез технологии обоснования ценовых внутрихолдинговых управленческих решений должен в общем случае выполняться для двух категориальных групп субъектов управления: холдингующего и холдингуемых предприятий.

4) В процессе ценового управления ценовое внутрихолдинговое управление предлагается унифицировать и предусмотреть, что холдингующее предприятие осуществляет его в отношении всех предприятий – участников агрохолдинга (в том числе может в отношении некоторых из них реализовать управленческое бездействие), а холдингуемое – в отношении себя и формулирует предложения по неограниченному множеству других предприятий – участников агрохолдинга.

5) Оптимизационную управленческую задачу целесообразно формировать в системотехническом плане для универсального управляющего

предприятия, которое в зависимости от уровня управления может быть холдингующим (для мезоуровня) или холдингуемым (для микроуровня).

6) Системотехнически структура технологии является традиционной и включает содержательную постановку, формализацию и разработку технологии решения с выделением структуры математического инструментария.

7) Содержательная постановка рассматриваемой управленческой задачи формулируется следующим образом: определить для некоторого периода (горизонта) управления и управляющего предприятия – участника агрохолдинга такие рамочные ценовые траектории, как «цена снабжения – цена реализации», которые обеспечивают с учетом специфики конкретной ситуации (внешней и внутренней) максимальное достижение комплекса целей и ненарушение запрещений как в части состояний выделенной группировки предприятий – участников агрохолдинга, так и управленческих воздействий, реализуемых в отношении них.

8) Эта задача специфицируется:

- периодом управления и его дискретизаций;

- составом рассмотренной группировки предприятий – участников агрохолдинга;

- индивидуализацией управляющего предприятия (холдингующего или холдингуемого);

- степенью обязательности следования сформированной рамочной ценовой траектории;

- маской игнорирования запрещений;

- наличием банкротства управляющего предприятия.

9) Формализованная задача оптимизации рамочных ценовых траекторий представляет собой задачу условной оптимизации.

10) Управляющая система, реализующая внутрихолдинговое ценовое управление, должна включать функциональные блоки оценки текущего

состояния, прогнозирования, сравнения, анализа и оптимизации. Первые четыре могут быть замещены интегрированным блоком контроллинга.

11) Внутрихолдинговое ценовое управление должно осуществляться в периодическом временно́м режиме с наложением на него спорадического временно́го режима, предусматривающего пересмотр цен в случае значимых вариаций факторов, параметрирующих внутрихолдинговые взаимодействия в аспекте ценовых управленческих решений.

12) Решение всех управленческих задач ценового управления предусматривает использование системы алгоритмов, реализующих функциональные блоки управляющей системы, а также модели агрохолдинга и предприятия - участника агропромышленного холдинга, представимые в виде развитых программных сред для бизнес-планирования.

13) Внутрихолдинговое ценовое управление целесообразно осуществлять в специальным образом эмулированной внутрихолдинговой инфосфере, создаваемой и актуализируемой в рамках заключаемого специализированного генерального соглашения. Ее целесообразно базировать на Интернет-платформах с разграниченным доступом или облаке.

Теперь, формализованные внутрихозяйственные экономические отношения в агрохолдинге на основе ценового управления виде генерального соглашения между предприятиями-участниками агрохолдинга, а также разработанные нами учетно-аналитические формы первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников холдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений (таблицы 3.1-3.16) позволяют перейти к формированию внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдинге для целей принятия управленческих решений и реализации методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге, о чем пойдет речь в следующей главе.

# Глава 5. Реализация методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге

## 5.1 Технико-экономическое обоснование ценовых управленческих решений в агрохолдинге

Выполненные технико-экономические обоснования локальных внутрикорпоративных ценовых управленческих решений были локализованы применительно к группе предприятий - участников модельного агропромышленного холдинга, состоящей из двух агропредприятий и холдингового дилера, а также структуроименующего предприятия, которое было исключено из рассмотрения в финансово-экономическом аспекте, т.к. «управление было сосредоточено на получении финансово-экономических результатов корпоративного дилера» [413],[414],[415].

Такой выбор апробационного исследования был обусловлен:

- проблематичностью сбора исходных данных по значительному числу предприятий в условиях их сильной территориальной распределенности;

- стремлением придать бóльшую наглядность результатам экономико-математического моделирования, т.к. увеличение масштабов объекта исследований качественно расширяет область причинностных факторов и усложняет закономерностные механизмы (в частности, инициирует эффекты факторного наложения);

- практической востребованностью решавшихся управленческих задач;

- ограниченностью временны́х ресурсов и трудовых ресурсов, привлекаемых для соответствующих технико-экономических обоснований.

---

[413]Чернер Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления.// Тула: Сборник Международного конгресса “Контроллинг в экономике, организации и управлении: шансы и риски цифровой экономики”. 2019, С. 250-254; Чернер Н.В. Контроллинг трансграничной трансформации цены на товарную продукцию. // Рязань: Сборник научных трудов VI международной научно-практической конференции по контроллингу. “Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент”. 2016, С. 368-375.

[414]Осипов В.С., Боговиз А.В. Переход к цифровому сельскому хозяйству: предпосылки, дорожная карта и возможные следствия // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 10. С. 11-15.

[415]Мищенко А.П. Проблемы повышения эффективности управления на основе оптимизации транзакционных затрат:автореф.дис.д-ра эконом.наук 08.00.05/Мищенко Александр Павлович.–М.:Московский государственный университет коммерции,2000.-38с.

На рисунке 5.1.[416],[417] отражена структура локализованного объекта управления.

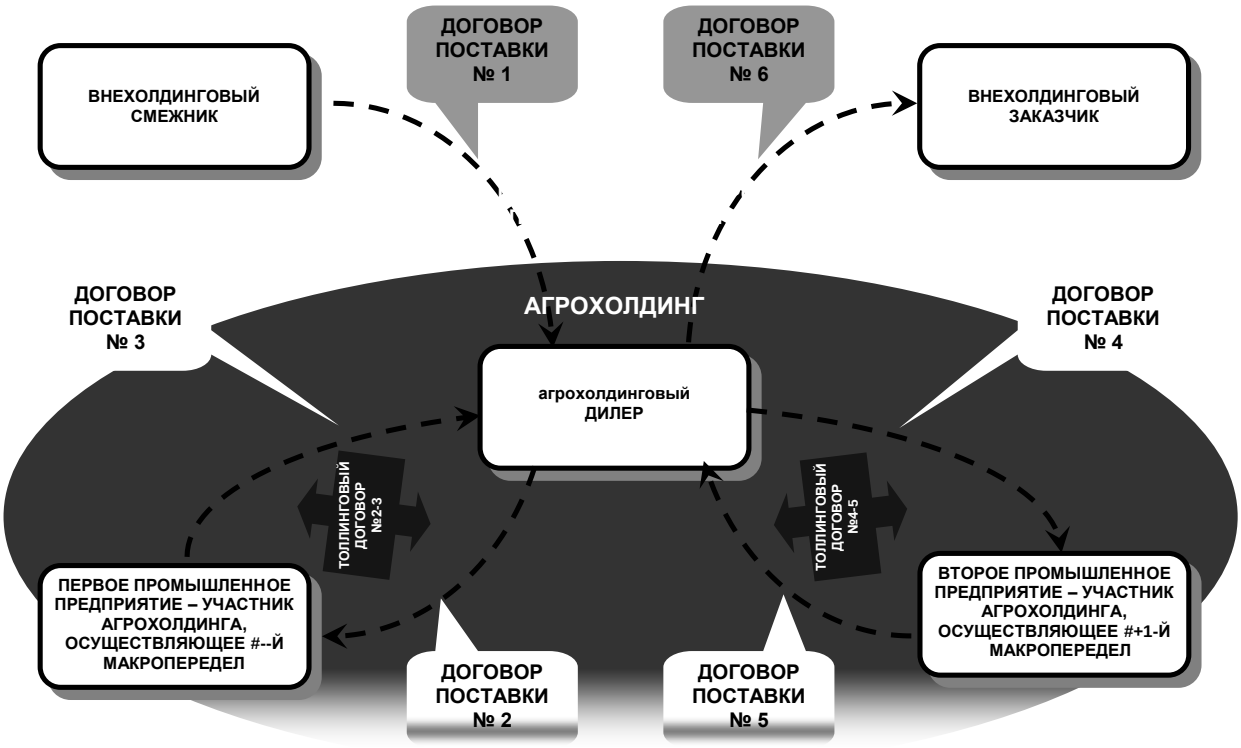



Рисунок 5.1 - Структура объекта управления, локализованного при отработке методического инструментария[418]
*Источник: собственное исследование автора*

Отметим, что очередность указанных на этом рисунке номеров договоров поставки соответствует последовательности этапов товародвижения.

Для формирования модели принято допущение, что некоторая товарная продукция покупается у внехолдингового смежника и, в конечном счете, реализуется внехолдинговому заказчику, т.е. агрохолдинговый дилер

[416]Чернер Н.В. Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства / Монография – М.: Гном и Д, 2004. – 160с.
[417]Чернер Н.В.Механизм ценовой организации полипередельного производства ( на примере алюминиевой продукции для авиационно-промышленного комплекса):дис. канд.экон.наук 05.00.22/Чернер Наталья Владимировна.-МАИ,:2004. – 216 с.
[418] Там же.

заключает дилерские договоры (№№ 1, 6). Среди же, предприятий - участников агрохолдинга реализована схема договора контрактации. В этом «случае договоры поставки №№ 2, 3 заменяются договором поставки № 2-3, а договоры поставки №№ 4, 5 заменяется договором контрактации № 4-5.»[419]

Сформулируем требования к выбору полигона апробирования разработанной методологии.

В состав этих требований были включены следующие:

- обеспечение представительности исследования в части характеристик предприятий, входящих в агрохолдинг;

- соотносимость результатов настоящего исследования с результатами изложенными в публикациях автора;

- охват основных научно-проектных компонент методологии;

- обозримость результатов апробационного исследования.

Соответственно был выбран «простейший» полигон, представляющий собой агрохолдинг, включающий:

- холдингующее предприятие *Предприятие 0*;

- два холдингуемых предприятия, реализующие последовательные технологические переделы (*Предприятие 1* и *Предприятие 2*).

Была выбрана система контрагентских связей, предусматривающая:

- поступление товарной продукции от одного производственного смежника *Предприятию 1*;

- поставки товарной продукции *Предприятием 1* исключительно *Предприятию 2*, а со стороны *Предприятия 2* – только закупки товарной продукции у *Предприятия 1*.

- поставки товарной продукции одному внехолдинговому заказчику от *Предприятия 2*;

---

[419] Чернер Н.В.Механизм ценовой организации полипередельного производства ( на примере алюминиевой продукции для авиационно-промышленного комплекса):дис. канд.экон.наук 05.00.22/Чернер Наталья Владимировна.-МАИ,:2004. – 216 с.

- отсутствие производственной деятельности у холдингующего *Предприятия 0*, являющегося 100%-ым участником *Предприятия 1* и *Предприятия 2*.

Характеристики финансово-экономических потенциалов *Предприятия 1* и *Предприятия 2* были идентичны тем, которые характерны для агропромышленных предприятий.

Соответствующая структура апробационного полигона представлена на рисунке 5.2.

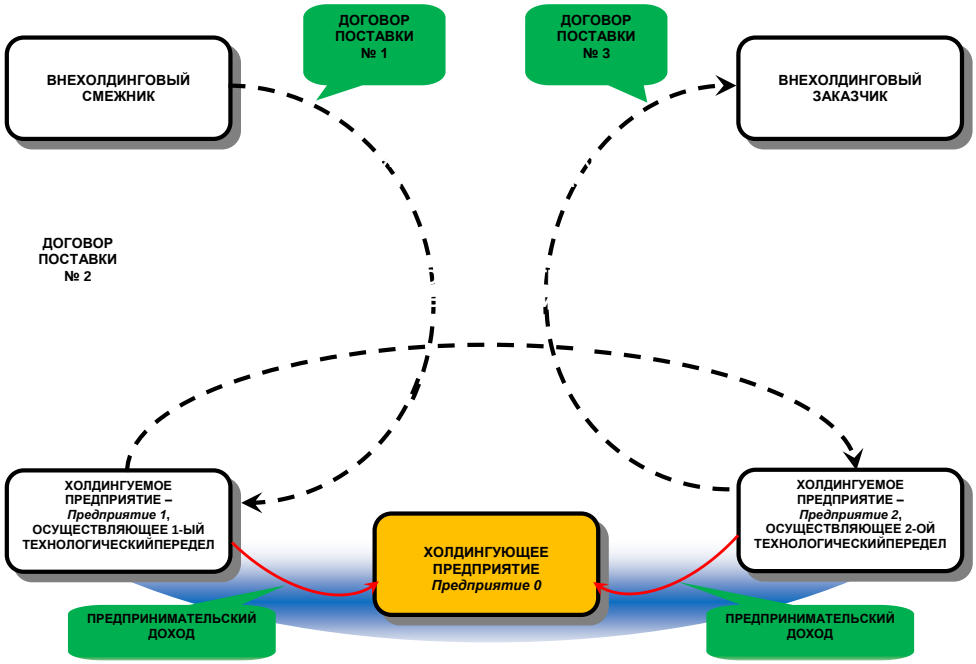



Рисунок 5.2 – Структура агрохолдинга, локализованного при отработке методического инструментария в рамках настоящего исследования
*Источник: разработка автора*

Все указанные на рисунке 5.2 агрохолдинга будем считать российскими, оперирующими в российском экономическом пространстве, а перемещение товарной продукции – также не выходящее за его пределы.

Такое упрощение позволяет абстрагироваться от влияния иностранного сектора, характерного для четырехконтурной экономики и сосредоточиться на двухсекторном взаимодействии внутрихолдингового экономического пространства. Далее мы рассмотрим проблематику оптимизации ценового

управленческого решения в агрохолдинге в рамках обозначенных ограничений.

**5.2 Оптимизация ценового управленческого решения в агрохолдинге**

Было проведено обоснование цен с использованием аппарата и процедур экономико-математического моделирования по оптимизации ценового управления применительно к полигону, структура которого представлена на рисунке 5.1[420].

В рамках этих расчетов производились:

- оптимизация ценовых надбавок и скидок холдингового дилера.

Соответственно было установлено, что:

= оптимальное ценовое управленческое решение не тяготеет к граничным исследовавшимся вариантам внутрихолдинговых ценовых управленческих решений;

= могут иметь место одинарные и множественные недопустимости;

= оптимальное внутрихолдинговое ценовое управленческое решение не является очевидным;

= различия по показателям состояния объекта управления для областей допустимого и недопустимого управления, оптимальных и допустимых управленческих решения разнятся значимо, однако это не дает оснований для утверждения о принципиально унимодальном характере поверхностей показателей состояния;

= в процедурно-технологическом аспекте оптимизация внутрихолдинговых ценовых управленческих решений по абсолютным уровням цен и оптимизация надбавок/скидок по отношению к некоторой базовой цене идентичны, между собой;

- оптимизация расчетных отсрочек платежей.

---

[420]Чернер Н.В.Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства /Монография – М.: Гном и Д, 2004. – 160с

Соответственно было установлено, что:

= по конечным финансово-экономическим результатам холдингового дилера все рассмотренные варианта идентичны;

= эта равноценность исчезнет в случае введения временно́го дисконтирования;

= иногда для агропромышленного предприятия отсрочка платежей является катастрофичной – попадание в зону убыточности инициирует эффект втягивание в банкротство в силу включения положительной обратной связи;

- оптимизация внутрихолдинговых неустоек.

Соответственно было установлено, что:

= агропромышленное предприятие может выплачивать в качестве неустойки весьма ограниченные суммы, т.к. при большем их значении оно неизбежно становится финансово несостоятельным;

= этот предельный уровень неустойки не зависит от размеров фактического ущерба, который может возникнуть вследствие нарушения этим предприятием условий договора поставки профильной товарной продукции;

- оптимизация локальной цены на товарную продукцию агропромышленного предприятия – участника агрохолдинга.

Соответственно было установлено, что:

= значение оптимальной цены профильной продукции значимо параметрируется рядом факторов, в том числе – величиной начальных оборотных активов предприятий - участников агрохолдинга, включая холдингового дилера;

= расчетно продемонстрирована принципиальная некорректность метода калькуляционного ценообразования, применение которого влечет за собой неприемлемые ошибки управления;

= оптимальная цена товарной продукции при поставке не обязательно должна приходиться на границу исследуемого диапазона, хотя это и не исключается;

- сопоставление цен, полученных двумя методами. В качестве первого метода обоснования ценовых управленческих решений был выбран традиционный затратный метод ценообразования, предусматривающий постатейное калькулирование себестоимости товарной продукции и назначение цены, исходя из заданного уровня рентабельности продаж (по отношению к цене). В качестве второго метода был выбран метод обоснования ценовых траекторий в двумерном пространстве «цена снабжения – цена реализации». Первый метод, как выяснилось, приводил к существенным ошибкам.

Соответственно было установлено, что:

= применение первого метода порождает, во-первых, в общем, худшие результаты, чем по второму методу, и, во-вторых, это ухудшение является неопределенным – в том числе качество этих ценовых управленческих решений может быть катастрофическим;

= понятие оптимальности ценового управленческого решения по первому методу является неопределенным, т.к. он не предусматривает решение оптимизационной задачи.

Перейдем теперь к рассмотрению результатов экономико-математического моделирования, позволяющих сформировать некую ценовую стратегию в процессе ценового управления применительно к агрохолдингу.

Сообразно выбранной структуре апробационного полигона, представленной на рисунке 5.2, подлежит оптимизации триада цен: $\{P_1, P_2, P_3\}$, где $P_i$ – цена товарной продукции по $i$-ому договору поставки.

То есть мы имеем:

- одну цену снабжения $P_1$;

- одну цену, которая является одновременно и ценой снабжения, и ценой реализации: $P_2$;

- одну цену поставки $P_3$.

То есть сделано допущение, что ценовая стратегия формируется по отношению к некоторой системе из трех монопродукций для некоторого заданного периода времени.

Мы допускаем такое упрощение, так как в противном случае приемлемого уровня наглядности демонстрационного исследования обеспечить не удастся вследствие запредельного объема данных – в том числе результатов проведенного экономико-математического моделирования.

Для этой задачи характерны следующие особенности, порождающие трудности как в части процедуры проведения оптимизации, так и в части представления результатов этой оптимизации:

- общее число подлежащих проведению итераций экономико-математической модели, как общеизвестно, возрастает как показательная функция типа $m^n$, где $m$ – число уровней (градаций), если это число одинаково для всех факторов, а $n$ – число факторов (в нашем случае – число оптимизируемых цен). Понятно, что в нашем случае $n=3$, а величина $m$ может быть достаточно большой при тщательной детализации уровня цен. В том случае, если число уровней неодинаково, то число подлежащих проведению итераций экономико-математического моделирования достигает значения, исчисляемого как $\prod_{i=1}^{n} L_i$, где $L_i$ – число выделенных уровней для $i$-ого фактора. Соответственно число итераций может оказаться весьма значительным;

- план экономико-математического моделирования не допускает упрощенного представления, ибо факторное пространство становится трехмерным, которое надо развернуть в двумерное;

- отображение результатов экономико-математического моделирования также оказывается сложно визуализируемым – прежде всего в графическом виде, ибо итоговые минимум четырехмерные изображения динамики показателей состояния физически невоспроизводимы (три факторных размерности и одна – откликовая).

Все исходные данные и результаты расчетов представим в некоторых условных стоимостных единицах (УСЕ, 1 УСЕ соответствует рублевому эквиваленту в 10 млн. $US), а календарные периоды, равные по протяженности календарным годам, пронумеруем натуральным рядом чисел, так как их

календарная конкретика несущественна для понимания принципиальных особенностей результатов, полученных с помощью экономико-математической модели.

Такого рода «обезличивание» было обусловлено следующими соображениями:

- стремлением избежать угроз получения исков со стороны дирекций реальных предприятий в части раскрытия фактографии их финансово-экономического состояния и ценовой политики, конкретизированной до уровня реальных договорных цен закупки и поставки товарной продукции;

- пониманием того, что конкретизация наименований и цифровой фактографии ничего не добавит в части понимания и оценивания результатов настоящего исследования, то есть указание наименования предприятия не приведет к приращению научного знания.

Продолжительность периода ценового стратегического ценового управления примем равной пяти годам – это типичный период для реализации среднесрочной стратегии.

При этом зададимся некоторым базовым уровнем цен и дополним его во множестве рассматриваемых вариантов его отклонениями на 20% в обе стороны (в сторону уменьшения и увеличения от базового значения).

Соответственно сформируем план оптимизационных процедур экономико-математического моделирования, представленном в таблице 5.1, ориентируясь на оптимизацию по множеству эмпирически сгенерированных указанным способом альтернатив ценовых внутрихолдинговых управленческих решений.

Таблица 5.1 - План оптимизационных процедур экономико-математического моделирования по формированию оптимальной ценовой внутрихолдинговой стратегии (стандартная форма трехфакторного моделирования)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| $P_1$ = 0,40 | | | | |
| | | $P_2$ | | |
| | | 6,48 | 8,10 | 9,72 |
| $P_3$ | 24,12 | $Э_1$ | $Э_2$ | $Э_3$ |
| | 30,15 | $Э_4$ | $Э_5$ | $Э_6$ |
| | 36,18 | $Э_7$ | $Э_8$ | $Э_9$ |
| $P_1$ = 0,50 | | | | |
| | | $P_2$ | | |
| | | 6,60 | 8,25 | 9,90 |
| $P_3$ | 24,30 | $Э_{10}$ | $Э_{11}$ | $Э_{12}$ |
| | 30,38 | $Э_{13}$ | $Э_{14}$ | $Э_{15}$ |
| | 36,46 | $Э_{16}$ | $Э_{17}$ | $Э_{18}$ |
| $P_1$ = 0,60 | | | | |
| | | $P_2$ | | |
| | | 6,72 | 8,40 | 10,08 |
| $P_3$ | 24,48 | $Э_{19}$ | $Э_{20}$ | $Э_{21}$ |
| | 30,60 | $Э_{22}$ | $Э_{23}$ | $Э_{24}$ |
| | 36,72 | $Э_{25}$ | $Э_{26}$ | $Э_{27}$ |

*Источник: исследование автора выполнено на основе отдельных данных из источников: Малько И.А. Организационно- экономический механизм управленческого взаимодействия предприятия промышленности России и его зарубежного филиала: на примере украинского филиала: диссертация…канд.экон.наук:МАИ,2008.-168с*

*Дубовик М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне: Диссертация .. доктора экономических наук: МАИ, 2011. – 385с.*

*Данилочкин, С.В. Методология дивидендного управления предприятием промышленности России : диссертация ... доктора экономических наук : Рос. заоч. ин-т текстил. и лег. пром-сти. Москва. 2010. 309 с.*

В линейной развертке этот план экономико-математического моделирования будет иметь вид, представленный в таблице 5.2.

Таблица 5.2 - План оптимизационных процедур экономико-математического моделирования по формированию оптимальной ценовой внутрихолдинговой стратегии (линейная форма моделирования)

| Номер итерации | Значения цен, УСЕ | | |
|---|---|---|---|
| | $P_1$ | $P_2$ | $P_3$ |
| 1 | 0,40 | 6,48 | 24,12 |
| 2 | 0,40 | 6,48 | 30,15 |
| 3 | 0,40 | 6,48 | 36,18 |
| 4 | 0,40 | 8,10 | 24,12 |
| 5 | 0,40 | 8,10 | 30,15 |
| 6 | 0,40 | 8,10 | 36,18 |
| 7 | 0,40 | 9,72 | 24,12 |
| 8 | 0,40 | 9,72 | 30,15 |
| 9 | 0,40 | 9,72 | 36,18 |
| 10 | 0,50 | 6,60 | 24,30 |
| 11 | 0,50 | 6,60 | 30,38 |
| 12 | 0,50 | 6,60 | 36,46 |
| 13 | 0,50 | 8,25 | 24,30 |
| 14 | 0,50 | 8,25 | 30,38 |
| 15 | 0,50 | 8,25 | 36,46 |
| 16 | 0,50 | 9,90 | 24,30 |
| 17 | 0,50 | 9,90 | 30,38 |
| 18 | 0,50 | 9,90 | 36,46 |
| 19 | 0,60 | 6,72 | 24,48 |
| 20 | 0,60 | 6,72 | 30,60 |
| 21 | 0,60 | 6,72 | 36,72 |
| 22 | 0,60 | 8,40 | 24,48 |
| 23 | 0,60 | 8,40 | 30,60 |
| 24 | 0,60 | 8,40 | 36,72 |
| 25 | 0,60 | 10,08 | 24,48 |
| 26 | 0,60 | 10,08 | 30,60 |
| 27 | 0,60 | 10,08 | 36,72 |

*Источник: собственное исследование автора*

В качестве инструментария для проведения экономико-математического моделирования была использована программная реализация аналитической модели состояния финансово-экономического потенциала агрохолдинга.

Выбор данного инструментария был обусловлен следующим:

- высоким уровнем апробированности и длительность ретроспективы апробирования;

- применимостью в типовой среде MS Office (программный продукт исполнен в среде MS Excel);

- открытостью кода, что позволило конфигурировать программный продукт под полигон, выделенный на рисунок 5.2;

- широкой доступностью программного продукта;

- наличия консалтингового доступа к разработчику.

Схема поиска наилучшего варианта среди заданных, иллюстрируется схемой, показанной на рисунке 5.3.

Соответствующие результаты проведенного экономико-математического моделирования приведены в таблице 5.3 и на рисунке 5.4.




Рисунок 5.3 - Принципиальная схема сопоставления ценовых управленческих решений

*Источник: собственное исследование автора*

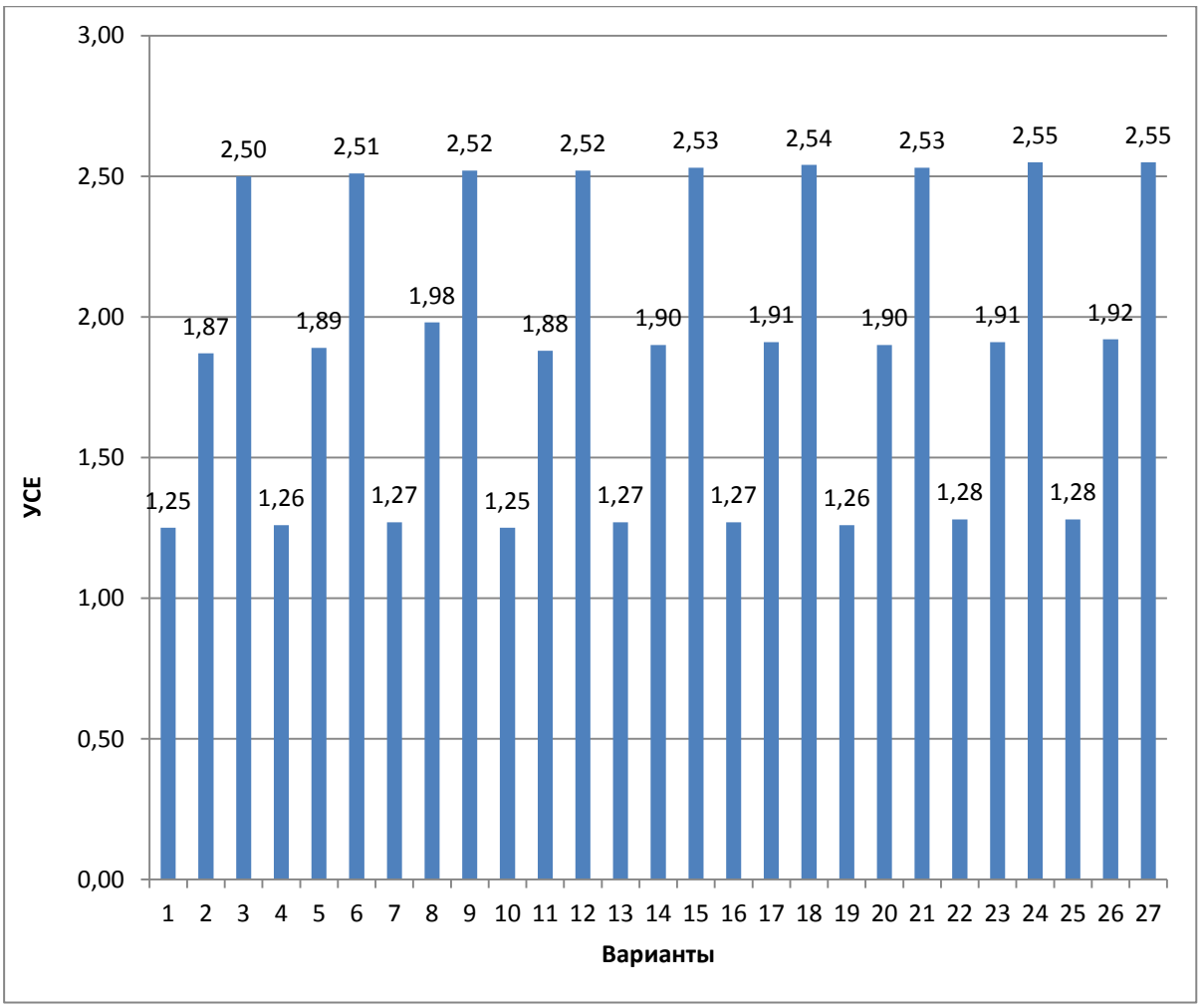



Рисунок 5.4. - Сводные результаты по выбору предпочтительной ценовой внутрихолдинговой стратегии (величина суммарной чистой прибыли холдингующего предприятия за период управления)

*Источник: собственное исследование автора*

Согласно данным таблицы 5.3., варианты 24 и 27 практически равноценны и предпочтительны. Соответственно предпочтительны ценовые стратегии.

В данном обосновании все корректно в части невыхода за характер области управления – все предприятия – участники агрохолдинга сохраняли положительную величину баланса наличности.

Таблица 5.3 - Обоснование цен с использованием аппарата и процедур экономико-математического моделирования (*Источник: рассчитано автором с использованием MS Office Excel)*

| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,43 | 0,53 | 0,65 | 0,71 | 0,71 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,28 | 11,37 | 11,37 | 11,37 | 11,37 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,49 | 0,74 | 0,99 | 1,25 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,43 | 0,96 | 1,62 | 2,33 | 3,03 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,28 | 22,65 | 34,02 | 45,39 | 56,76 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,09 | 2,30 | 2,50 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,82 | 1,29 | 1,81 | 2,33 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,25 | 18,31 | 27,38 | 36,44 | 45,51 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,43 | 0,53 | 0,65 | 0,71 | 0,71 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,17 | 15,25 | 15,25 | 15,25 | 15,25 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,74 | 1,12 | 1,49 | 1,87 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,43 | 0,96 | 1,62 | 2,33 | 3,03 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,17 | 30,42 | 45,67 | 60,92 | 76,18 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,09 | 2,39 | 2,70 | 3,00 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,82 | 1,29 | 1,81 | 2,33 | |
| | | *Предприятие 2* | 12,35 | 24,52 | 36,70 | 48,87 | 61,04 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,43 | 0,53 | 0,65 | 0,71 | 0,71 | |
| | | *Предприятие 2* | 19,05 | 19,14 | 19,14 | 19,14 | 19,14 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,99 | 1,49 | 1,99 | 2,50 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,43 | 0,96 | 1,62 | 2,33 | 3,03 | |
| | | *Предприятие 2* | 19,05 | 38,19 | 57,32 | 76,46 | 95,59 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,29 | 2,69 | 3,10 | 3,50 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,82 | 1,29 | 1,81 | 2,33 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,46 | 30,74 | 46,02 | 61,30 | 76,58 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,25 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,57 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,21 | 10,33 | 10,33 | 10,33 | 10,33 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,49 | 0,74 | 1,00 | 1,26 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,57 | 3,33 | 5,08 | 6,83 | 8,58 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,21 | 20,54 | 30,86 | 41,19 | 51,51 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,10 | 2,30 | 2,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,36 | 2,71 | 4,06 | 5,41 | 6,76 | |
| | | *Предприятие 2* | 8,39 | 16,62 | 24,85 | 33,08 | 41,31 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | недопустим – 0) |
| 5 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,39 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,57 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,10 | 14,21 | 14,21 | 14,21 | 14,21 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,74 | 1,12 | 1,50 | 1,89 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,57 | 3,33 | 5,08 | 6,83 | 8,58 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,10 | 28,31 | 42,51 | 56,72 | 70,93 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,09 | 2,40 | 2,70 | 3,01 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,36 | 2,71 | 4,06 | 5,41 | 6,76 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,50 | 22,83 | 34,17 | 45,51 | 56,85 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,50 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,57 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 1,75 | |
| | | *Предприятие 2* | 17,98 | 18,09 | 18,09 | 18,09 | 18,09 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,99 | 1,49 | 2,00 | 2,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,57 | 3,33 | 5,08 | 6,83 | 8,58 | |
| | | *Предприятие 2* | 17,98 | 36,07 | 54,17 | 72,26 | 90,35 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,29 | 2,70 | 3,10 | 3,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,36 | 2,71 | 4,06 | 5,41 | 6,76 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,60 | 29,05 | 43,49 | 57,94 | 72,38 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,23 | 0,25 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,68 | 2,79 | 2,79 | 2,79 | 2,79 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,14 | 9,28 | 9,28 | 9,28 | 9,28 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,23 | 0,49 | 0,75 | 1,01 | 1,27 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,68 | 5,47 | 8,26 | 11,06 | 13,85 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,14 | 18,42 | 27,70 | 36,98 | 46,26 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,10 | 2,31 | 2,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,24 | 4,43 | 6,61 | 8,80 | 10,98 | |
| | | *Предприятие 2* | 7,53 | 14,92 | 22,32 | 29,72 | 37,11 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,38 | 0,39 | 0,39 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,68 | 2,79 | 2,79 | 2,79 | 2,79 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,03 | 13,17 | 13,17 | 13,17 | 13,17 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,74 | 1,12 | 1,51 | 1,89 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,68 | 5,47 | 8,26 | 11,06 | 13,85 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,03 | 26,19 | 39,36 | 52,52 | 65,69 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,09 | 2,40 | 2,71 | 3,01 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,24 | 4,43 | 6,61 | 8,80 | 10,98 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,64 | 21,14 | 31,65 | 42,15 | 52,65 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,48 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,68 | 2,79 | 2,79 | 2,79 | 2,79 | |
| | | *Предприятие 2* | 16,91 | 17,05 | 17,05 | 17,05 | 17,05 | |
| | Величина чистой прибыли | *Предприятие 0* | 0,48 | 0,99 | 1,50 | 2,01 | 2,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,68 | 5,47 | 8,26 | 11,06 | 13,85 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | нарастающим итогом | *Предприятие 2* | 16,91 | 33,96 | 51,01 | 68,06 | 85,11 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,29 | 2,70 | 3,11 | 3,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,24 | 4,43 | 6,61 | 8,80 | 10,98 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,75 | 27,36 | 40,97 | 54,58 | 68,19 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 10 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,44 | 0,54 | 0,67 | 0,72 | 0,72 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,32 | 11,41 | 11,41 | 11,41 | 11,41 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,49 | 0,75 | 1,00 | 1,25 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,44 | 0,98 | 1,64 | 2,37 | 3,09 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,32 | 22,73 | 34,13 | 45,54 | 56,95 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,10 | 2,30 | 2,50 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,83 | 1,32 | 1,84 | 2,37 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,28 | 18,37 | 27,47 | 36,56 | 45,66 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 11 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,37 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,44 | 0,54 | 0,67 | 0,72 | 0,72 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,24 | 15,32 | 15,32 | 15,32 | 15,32 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,37 | 0,74 | 1,12 | 1,50 | 1,88 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,44 | 0,98 | 1,64 | 2,37 | 3,09 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,24 | 30,56 | 45,88 | 61,20 | 76,53 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,10 | 2,40 | 2,70 | 3,01 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,83 | 1,32 | 1,84 | 2,37 | |
| | | *Предприятие 2* | 12,41 | 24,64 | 36,87 | 49,09 | 61,32 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 12 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,50 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,44 | 0,54 | 0,67 | 0,72 | 0,72 | |
| | | *Предприятие 2* | 19,15 | 19,24 | 19,24 | 19,24 | 19,24 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,49 | 1,00 | 1,50 | 2,01 | 2,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,44 | 0,98 | 1,64 | 2,37 | 3,09 | |
| | | *Предприятие 2* | 19,15 | 38,39 | 57,63 | 76,87 | 96,11 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,30 | 2,70 | 3,11 | 3,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,83 | 1,32 | 1,84 | 2,37 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,54 | 30,90 | 46,26 | 61,62 | 76,99 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 13 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,25 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,60 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,23 | 10,34 | 10,34 | 10,34 | 10,34 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,49 | 0,75 | 1,01 | 1,27 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,60 | 3,39 | 5,17 | 6,95 | 8,74 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,23 | 20,57 | 30,92 | 41,26 | 51,61 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,10 | 2,31 | 2,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,38 | 2,76 | 4,14 | 5,51 | 6,89 | |
| | | *Предприятие 2* | 8,40 | 16,65 | 24,90 | 33,14 | 41,39 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | недопустим – 0) |
| 14 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,38 | 0,39 | 0,39 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,60 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,15 | 14,26 | 14,26 | 14,26 | 14,26 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,74 | 1,13 | 1,51 | 1,90 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,60 | 3,39 | 5,17 | 6,95 | 8,74 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,15 | 28,41 | 42,67 | 56,93 | 71,19 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,09 | 2,40 | 2,71 | 3,02 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,38 | 2,76 | 4,14 | 5,51 | 6,89 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,54 | 22,91 | 34,29 | 45,67 | 57,05 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 15 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,60 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | |
| | | *Предприятие 2* | 18,06 | 18,18 | 18,18 | 18,18 | 18,18 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,49 | 1,00 | 1,51 | 2,02 | 2,53 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,60 | 3,39 | 5,17 | 6,95 | 8,74 | |
| | | *Предприятие 2* | 18,06 | 36,24 | 54,41 | 72,59 | 90,77 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,30 | 2,70 | 3,11 | 3,53 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,38 | 2,76 | 4,14 | 5,51 | 6,89 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,67 | 29,18 | 43,69 | 58,20 | 72,71 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 16 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,23 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,72 | 2,85 | 2,85 | 2,85 | 2,85 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,13 | 9,28 | 9,28 | 9,28 | 9,28 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,23 | 0,49 | 0,75 | 1,01 | 1,27 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,72 | 5,57 | 8,42 | 11,26 | 14,11 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,13 | 18,41 | 27,69 | 36,98 | 46,26 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,10 | 2,31 | 2,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,28 | 4,51 | 6,73 | 8,96 | 11,19 | |
| | | *Предприятие 2* | 7,52 | 14,92 | 22,31 | 29,71 | 37,11 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 17 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,72 | 2,85 | 2,85 | 2,85 | 2,85 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,06 | 13,20 | 13,20 | 13,20 | 13,20 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,74 | 1,13 | 1,52 | 1,91 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,72 | 5,57 | 8,42 | 11,26 | 14,11 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,06 | 26,25 | 39,45 | 52,65 | 65,85 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,09 | 2,40 | 2,71 | 3,02 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,28 | 4,51 | 6,73 | 8,96 | 11,19 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,67 | 21,19 | 31,72 | 42,25 | 52,78 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 18 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,72 | 2,85 | 2,85 | 2,85 | 2,85 | |
| | | *Предприятие 2* | 16,97 | 17,11 | 17,11 | 17,11 | 17,11 | |
| | Величина чистой прибыли | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,99 | 1,51 | 2,02 | 2,54 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,72 | 5,57 | 8,42 | 11,26 | 14,11 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | нарастающим итогом | *Предприятие 2* | 16,97 | 34,09 | 51,20 | 68,31 | 85,43 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,30 | 2,71 | 3,12 | 3,53 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,28 | 4,51 | 6,73 | 8,96 | 11,19 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,80 | 27,46 | 41,12 | 54,78 | 68,44 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допусти́м – 1, недопусти́м – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 19 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,25 | 0,25 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,55 | 0,68 | 0,73 | 0,73 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,36 | 11,45 | 11,45 | 11,45 | 11,45 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,50 | 0,75 | 1,01 | 1,26 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 1,00 | 1,67 | 2,41 | 3,14 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,36 | 22,80 | 34,25 | 45,69 | 57,14 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,90 | 2,10 | 2,30 | 2,51 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,46 | 0,85 | 1,34 | 1,87 | 2,41 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,30 | 18,43 | 27,56 | 36,68 | 45,81 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допусти́м – 1, недопусти́м – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 20 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,37 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,55 | 0,68 | 0,73 | 0,73 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,30 | 15,39 | 15,39 | 15,39 | 15,39 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,37 | 0,75 | 1,13 | 1,51 | 1,90 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 1,00 | 1,67 | 2,41 | 3,14 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,30 | 30,69 | 46,07 | 61,46 | 76,85 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,10 | 2,40 | 2,71 | 3,02 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,46 | 0,85 | 1,34 | 1,87 | 2,41 | |
| | | *Предприятие 2* | 12,46 | 24,74 | 37,02 | 49,30 | 61,58 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допусти́м – 1, недопусти́м – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 21 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,50 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 0,55 | 0,68 | 0,73 | 0,73 | |
| | | *Предприятие 2* | 19,24 | 19,33 | 19,33 | 19,33 | 19,33 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,50 | 1,00 | 1,51 | 2,02 | 2,53 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,45 | 1,00 | 1,67 | 2,41 | 3,14 | |
| | | *Предприятие 2* | 19,24 | 38,57 | 57,90 | 77,23 | 96,56 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,90 | 2,30 | 2,71 | 3,12 | 3,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 0,46 | 0,85 | 1,34 | 1,87 | 2,41 | |
| | | *Предприятие 2* | 15,61 | 31,04 | 46,48 | 61,91 | 77,34 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допусти́м – 1, недопусти́м – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 22 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,63 | 1,82 | 1,82 | 1,82 | 1,82 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,25 | 10,36 | 10,36 | 10,36 | 10,36 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,24 | 0,49 | 0,75 | 1,01 | 1,28 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,63 | 3,45 | 5,26 | 7,08 | 8,89 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,25 | 20,61 | 30,97 | 41,34 | 51,70 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,90 | 2,10 | 2,31 | 2,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,40 | 2,81 | 4,21 | 5,61 | 7,01 | |
| | | *Предприятие 2* | 8,42 | 16,68 | 24,94 | 33,20 | 41,46 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допусти́м – 1, |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | недопустим – 0) |
| 23 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,63 | 1,82 | 1,82 | 1,82 | 1,82 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,19 | 14,31 | 14,31 | 14,31 | 14,31 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,75 | 1,13 | 1,52 | 1,91 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,63 | 3,45 | 5,26 | 7,08 | 8,89 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,19 | 28,49 | 42,80 | 57,11 | 71,41 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,10 | 2,41 | 2,72 | 3,03 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,40 | 2,81 | 4,21 | 5,61 | 7,01 | |
| | | *Предприятие 2* | 11,57 | 22,99 | 34,40 | 45,81 | 57,23 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 24 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,51 | 0,51 | 0,52 | 0,52 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 1,63 | 1,82 | 1,82 | 1,82 | 1,82 | |
| | | *Предприятие 2* | 18,13 | 18,25 | 18,25 | 18,25 | 18,25 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,49 | 1,00 | 1,51 | 2,03 | 2,55 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,63 | 3,45 | 5,26 | 7,08 | 8,89 | |
| | | *Предприятие 2* | 18,13 | 36,38 | 54,62 | 72,87 | 91,12 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,30 | 2,71 | 3,12 | 3,54 | |
| | | *Предприятие 1* | 1,40 | 2,81 | 4,21 | 5,61 | 7,01 | |
| | | *Предприятие 2* | 14,72 | 29,29 | 43,86 | 58,43 | 73,00 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 25 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,23 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,77 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,12 | 9,28 | 9,28 | 9,28 | 9,28 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,23 | 0,49 | 0,75 | 1,02 | 1,28 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,77 | 5,67 | 8,57 | 11,47 | 14,36 | |
| | | *Предприятие 2* | 9,12 | 18,41 | 27,69 | 36,97 | 46,25 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,69 | 1,89 | 2,10 | 2,31 | 2,52 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,32 | 4,59 | 6,85 | 9,12 | 11,39 | |
| | | *Предприятие 2* | 7,52 | 14,91 | 22,31 | 29,71 | 37,10 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 26 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,38 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,77 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,08 | 13,22 | 13,22 | 13,22 | 13,22 | |
| | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | 0,36 | 0,75 | 1,14 | 1,53 | 1,92 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,77 | 5,67 | 8,57 | 11,47 | 14,36 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,08 | 26,30 | 39,53 | 52,75 | 65,97 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,79 | 2,10 | 2,41 | 2,72 | 3,03 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,32 | 4,59 | 6,85 | 9,12 | 11,39 | |
| | | *Предприятие 2* | 10,68 | 21,23 | 31,78 | 42,33 | 52,88 | |
| Номер итерации | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 27 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | 0,49 | 0,51 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 1 |
| | | *Предприятие 1* | 2,77 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | |
| | | *Предприятие 2* | 17,02 | 17,17 | 17,17 | 17,17 | 17,17 | |
| | Величина чистой прибыли | *Предприятие 0* | 0,49 | 1,00 | 1,52 | 2,03 | 2,55 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,77 | 5,67 | 8,57 | 11,47 | 14,36 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | нарастающим итогом | *Предприятие 2* | 17,02 | 34,19 | 51,35 | 68,52 | 85,68 | |
| | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | 1,89 | 2,30 | 2,71 | 3,13 | 3,54 | |
| | | *Предприятие 1* | 2,32 | 4,59 | 6,85 | 9,12 | 11,39 | |
| | | *Предприятие 2* | 13,84 | 27,54 | 41,24 | 54,94 | 68,65 | |

*Источник: рассчитано автором с использованием MS Office Excel*

В следующем параграфе буде произведена оценка результатов апробации разработанной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

## 5.3 Оценка результатов апробации разработанной методологии учетно-аналитического обеспечения

Результаты проведенного исследования были внедрены в практическую деятельность ряда агропредприятий в течение 2011-2021 гг.

Результаты диссертационного исследования:

- разработка существенно повышает управленческую культуру формирования ценовых внутрихолдинговых управленческих решений, а также инициирует интерес управленческого персонала к применению информационно-советующих управляющих систем;

- разработка позволяет существенно расширить вариативность обосновываемых ценовых внутрихолдинговых управленческих решений;

- разработка позволяет существенно повысить доказательность обоснований по ценовым управленческим решениям для дирекций агропромышленных предприятий;

- разработка предотвращает, прежде всего, грубые управленческие ошибки и повышает точность ценовых внутрихолдинговых управленческих решений;

- внедрение разработки является относительно малозатратной управленческой инновацией с незначительным по продолжительности периодом внедрения, который составляет порядка календарного месяца. Формирование внутрихолдинговой информационной сферы приемлемого качества выходит за эти временны́е границы;

- разработка в основном позитивно воспринимается персоналом холдингуемых предприятий по ценам снабжения и по ценам реализации для них самих. Инициатив в отношении обоснования цен для других холдингуемых предприятий практически не возникает;

- дирекции холдингуемых предприятий – участников агрохолдинга предпочитает формировать траекторию предпочтительных цен, а не диапазонную область, рассматривая по ценам снабжения ее как верхнюю границу, а по ценам реализации – как нижнюю границу. Дирекция холдингующего предприятия также склонна давать траекторные, а не диапазонные рекомендации;

- внутрихолдинговое информационное пространство формируется с достаточно большими затруднениями – в том числе потому, что формирование ценового единого информационного пространства существенно затруднено в связи с информационной отчужденностью предприятий;

- ценовые рекомендации холдингующего предприятия достаточно часто приходят в противоречие с вариантами, выбираемыми холдингуемыми предприятиями как предпочтительные. Поэтому механизм такого иерархического управления должен дополняться институтами дотирования, компенсаций и т.д., что, собственно, выходит за рамки ценового управления. Проблема согласования позиций сторон в случае их противоречивости пока осталась практически открытой;

- разработку целесообразно внедрять в составе комплексной управляющей системы предприятия поколения, соответствующего информационно-консультирующей системе.

Полученный опыт внедрения позволяет оценить перспективность расширения ареала внедрения разработки.

Соответственно было установлено следующее:

- разработка достаточно универсальна и поэтому не усматривается принципиальных препятствий для ее широкого внедрения в область агропромышленного комплекса России;

- разработка подлежит сопряжению в части процедур, связанных с заказом на производство продукции и, в частности – государственным заказом. Очевидно, что схема ценового ТЭО с аукционной схемой размещения государственного заказа в части ценовых условий требует дополнительной стыковки их учетно-аналитического обоснования вследствие неформальной обязательности исполнения государственного заказа. Это же касается случая, когда метод ценообразования навязывается извне принудительно;

- перенесение разработки в другие области экономики требует ее модификации – но не столько в части базовых методологических построений, сколько в разработке своего рода надстроек, позволяющих применять ее существенно диверсифицированными предприятиями, так как в этом случае размерности оптимизационных задач резко возрастают;

- разработка переносима в сферу зарубежного производства. Однако при этом она должна быть модифицирована с учетом зарубежного законодательства и зарубежных обычаев делового оборота соответствующей страны;

- существенной проблемой в случае широкомасштабного распространения разработки является авторская поддержка, так как для этого, несомненно, потребуется помощь специалистов.

Разработанная специализированная методология учетно-аналитического обеспечения ценового управления является учетно-аналитической инновацией стратегического характера.

Сообразно канонам инновационного менеджмента в обеспечение приемлемой результативности и эффективности реализации инновационного проекта целесообразна, или, скорее, обязательна разработка программы реализации управленческой инновации.

Особенностью известных разработок в этой области является то, что данная инновация является не производственной, что типично, а управленческой. Особенности разработки такого рода инноваций весьма специфичны. Соответственно специфично и их внедрение. Однако в доступной

литературе структуризации программ внедрения управленческих инноваций выявить не удалось.[421]

Отметим также такой существенный момент, как относительно низкий уровень затрат на разработку вышеуказанной управленческой инновации.

Разработанная в рамках диссертационного исследования программа внедрения разработки приведена ниже.

*Титульный лист*

*На титульном листе фиксируются название документа и подписи лица (лиц), принявшего и/или подписавшего документ.*

*Разграничение прав собственности и ответственности*

*Определяются виды и наименования объектов интеллектуальной собственности, а также разграничения прав владения, пользования и распоряжения в отношении них в разрезах новатора, инноватора и иных лиц. Наряду с этим производятся аналогичные позиционирования и разграничения в отношении гражданской ответственности, наступление которой может быть вызвано разработкой и реализацией программы или данными, содержащимися в ней. Охватываются области первичного и вторичного распределения прав собственности и ответственности.*

*Регламент конфиденциальности*

*Устанавливается гриф конфиденциальности документа (возможно, с разграничением по его разделам) со ссылкой на действующий профильный федеральный закон, а также излагается общий регламент снятия конфиденциальности.*

*Регламент технического копирования и ссылок*

*Устанавливается порядок копирования программы (факсимильного, предусматривающего распознавание и перепечатку фрагментов материалов), а также введения ссылок на нее, включая договоры и научные публикации.*

[421]См., например, состояние каталожной компоненты ресурса Российской государственной библиотеки www.rsl.ru: http://aleph.rsl.ru/F/3L5CUX1RC6KRJ9MMTAJF14BRFNCUSF3AQCAFMVJXTFTKX733QP-02898?func=file&file_name=find-b на 06.03.2021.

*Этот порядок, как и все остальные, затрагивает «твердую» (бумажную) и электронную версии программы.*

*Регламент внесения изменений*

*Устанавливается регламент внесения дополнений, изменений и изъятий в материалы программы – включая организационный и технический регламенты, включая ранее сделанные копии бумажной и электронной версий программы.*

*Регламент перевода на иностранные языки*

*Устанавливается регламент перевода всего материала программы или его фрагментов на иностранные языки с указанием возникающих, прекращающихся и изменяющихся прав и обязательственных ограничений.*

*Регламент хранения*

*Устанавливается регламент хранения бумажных и электронных версий программы – организационный и технический.*

*Регламент применения (потребления) программы*

*Устанавливаются условия, при которых материалы программы могут быть использованы в качестве: информационной базы принятия управленческих решений по реализации программы или отказа от такой реализации; обеспечительного договорного документа; компоненты иных управленческих документов; имущественного актива при осуществлении институциональных, залоговых операций и операций переуступки объектов собственности.*

*Регламент экспертизы*

*Устанавливается регламент (организационный и технический) проведения экспертизы программы и внесения по ее результатам трансформаций в программу, а также сопряжения программы с материалами экспертирования.*

*Аннотация*

*Приводится конспективное изложение содержания программы*

*Содержание (оглавление)*

*Приводятся наименования разделов и параграфов программы.*

*Принятые условные сокращения и обозначения*

*Приводятся перечень и раскрытие контекстно примененных аббревиатур, сокращений и обозначений.*

*1. Содержательное наполнение и направленность проекта*

*1.1. Наименование и характер проекта*

*Приводится официальное полное и сокращенное наименования (например, опознавательный девиз) проекта (здесь и далее – на русском языке), по которому сформирована программа. Определяется характер проекта - инновационный). Во всех случаях позиционируется коммерческий или иной характер проекта, а также указывается его международный или иной характер и степень его инициативности.*

*1.2. Непосредственные цели осуществления проекта*

*Определяются непосредственные цели в виде заданных к достижению непосредственных результатов, которые будут получены в ходе и в результате осуществления инновационного проекта – прежде всего в части создания новых информационных ресурсов и объектов интеллектуальной собственности, а также сальдо изменений в лицах (позиционируемых категориально), предусматриваемых к задействованию при разработке и реализации проекта.*

*1.3. Конечные цели осуществления проекта*

*Определяется заданная конечная результативность и эффективность (в том числе в обязательном порядке - экономические), которые, в конечном счете, возникнут у затрагиваемых разработкой и реализацией проекта категорий лиц.*

*1.4. Общее этапирование жизненного цикла проекта*

*Производится выделение основных этапов разработки (подготовки) и осуществления проекта (укрупненный ленточный план-график), а также укрупнено раскрывается их содержательное наполнение.*

*1.5. Запреты и ограничения в части подготовки и осуществления проекта*

*Указываются недопустимые состояния и действия (бездействия), которые могут возникнуть при подготовке и осуществлении проекта, с их привязкой к лицам, состояниям и времени.*

*1.6. Показатели результативности и эффективности реализации проекта*

*Приводятся содержательный перечень показателей результативности, связанных с подготовкой и реализацией проекта с обоснованием целесообразности их использования, смысловые процедуры их расчета по исходным данным (в случае необходимости), а также вводится система их групповой предпочтительности для различных вариантов реализации проекта.*

*1.7. Система ограничений по показателям результативности и эффективности и проектным решениям*

*Вводится система ограничений по показателям результативности и эффективности (обособленные и комплексные) с указанием степени их жесткости и критичности.*

*2. Оценка конъюнктурной ситуации*

*2.1. Система потенциально производимых предприятием товарных продуктов (потенциальный товарный ряд)*

*Определяется в содержательном плане комплекс видов и типов товарной продукции, которые потенциально могут производиться на производственных мощностях предприятия с выделением категорий этой продукции (вещи, услуги и т.д.). При этом для них приводятся основные дискриминирующие потребительские характеристики с обоснованием целесообразности их введения, а сами они, по возможности, близко ассоциируются с известными товарными продуктами. Определяется поставочная специфика товарной продукции – например, в части ограниченности обращения, перемещения, хранения и т.д. Предлагаются товарные ряды продукции.*

*2.2. Предусматриваемый к потреблению предприятием продуктовый комплекс*

*Определяется перечень типов и видов товарной продукции (товарных ресурсов – комплектующих, сырья, материалов, финансовых и, возможно, человеческих ресурсов)), предусматриваемых к потреблению предприятием при осуществлении им своей производственно-хозяйственной деятельности. При этом для них приводятся основные отличительные (дискриминирующие) потребительские характеристики с обоснованием целесообразности их введения. Определяется поставочная специфика товарной продукции – например, в части ограниченности обращения, перемещения, хранения и т.д. Предлагаются товарные ряды получаемой товарной продукции с желательной привязкой их к товарным рядам производимой товарной продукции.*

*2.3. Оценка конъюнктурной ситуации на рынке потенциально производимых предприятием товарных продуктов*

*Определяются составы основных заказчиков (разграничение по территориальному признаку, видам лиц заказчиков) и конкурентов, а также приводятся конкурентные сопоставления товарной продукции предприятия с товарной продукцией конкурентов, включая товары-субституты. Определяются объемы спроса на товарную продукцию этого характера.*

*2.4. Оценка конъюнктурной ситуации на рынке потребляемой предприятием товарной продукции*

*Определяются составы основных поставщиков и конкурентов и приводятся конкурентные сопоставления товарной продукции потенциальных поставщиков, включая товары-субституты. Оценивается ожидаемое невостребованное предложение его потенциальных смежников в объемном и стоимостном выражении для товаров, входящих в соответствующие товарные ряды (за исключением финансовых ресурсов), причем в разрезе основных категорий потенциальных поставщиков-смежников.*

*2.5. Оценка конъюнктуры предложения на финансовом рынке*

*Определяются размеры предложения финансовых ресурсов (главным или исключительным образом – заемных средств), доступных для предприятия с учетом особенностей его состояния.*

*2.6. Оценка конъюнктуры предложения на рынке человеческих ресурсов*

*Определяются размеры предложения на человеческие ресурсы в разрезе численности, заработной платы и производственной квалификации с учетом особенностей его состояния (с учетом его территориального дислоцирования) в разрезе численности, заработной платы и производственной квалификации.*

*2.7. Оценка конъюнктурной ситуации на рынке информационных ресурсов*

*Определяются размеры предложения на информационные ресурсы (прежде всего - производственные технологии).*

*2.8. Оценка особенных ограничительных режимов и факторов*

*Определяются препятствия и благоприятствования, связанные с производством и поставками товарной продукции предприятия, а также производственной и иной его смежнической кооперацией.*

*3. Производственно-сбытовая и смежническая программы*

*3.1. Система поставочных схем*

*Представляется множество возможные поставочные схемы – в части поставляемой товарной продукции и в части приобретаемых для потребления предприятием ресурсов - в обеспечение осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия.*

*3.2. Задача комплексной оптимизации производственно-сбытовой и смежнической программ*

*Формулируется задача комплексной оптимизации маркетинговых программ (включая производственно-сбытовую и смежническую) с выделением критериев оптимизации, ограничений, управленческих решений и т.д.*

*3.3. Структура производственно-сбытовой программы*

*Приводится формализованное представление производственно-сбытовой программы предприятия с выделением номенклатурно-ассортиментной, объемной, квалиметрической, ценовой и иных компонент.*

*3.4. Структура смежнической программы*

*Приводится формализованное представление смежнической программы предприятия с выделением номенклатурно-ассортиментной, объемной, квалиметрической, ценовой и иных компонент.*

*3.5. Оптимизация производственно-сбытовой и смежнической программ*

*Оцениваются целесообразные поставочные схемы, объемы поставок и объемы производства в объемном и стоимостном выражении для товаров, входящих в соответствующие товарные ряды, причем в разрезе основных категорий потенциальных заказчиков (ценообразование – производное), а также характеристики операций по послепродажному обслуживанию поставленной товарной продукции.*

*Оцениваются целесообразные поставочные схемы и объемы заказов в объемном и стоимостном выражении для товаров, входящих в соответствующие товарные ряды производственных предприятий-смежников, причем в разрезе основных категорий потенциальных заказчиков (ценообразование – производное). Наряду с этим представляется программа развития производственно-технологического потенциала предприятия – прежде всего в части технологического оборудования и производственных площадей.*

*4. Институциональная программа*

*4.1. Оценка целесообразности реорганизации предприятия*

*Представляются результаты сравнительного прогнозного технико-экономического анализа двух альтернатив институциональных управленческих решений – реорганизации предприятия или сохранения его в неизменном институциональном состоянии.*

*4.2. Программа осуществления трансформаций учредительных документов предприятия*

*Определяются целесообразные трансформации учредительных документов предприятия, а также, возможно, регламентов оперирования инстанций типа совета директоров.*

*5. Программа развития технического потенциала*

*5.1. Формирование облика технического комплекса*

*На базе проектно-технологической документации формируется технологическая маршрутизация производимой товарной продукции по основным компонентам товарных рядов – товарной продукции и поступающих от смежников товарных ресурсов в разрезе технологических макропеределов. Тем самым выделяется структура технологической маршрутизации для предприятия.*

*5.2. Комплекс обеспечительных и реализационных мероприятий по развитию (созданию) технической компоненты производственных мощностей*

*Определяется потребное приращение основных составляющих производственно-технологического потенциала предприятия и состав мероприятий, позволяющих это приращение осуществить. Приводится формализованное представление программы развития производственных мощностей с выделением номенклатурно-ассортиментной, объемной, квалиметрической, ценовой и иных компонент, а также ее наполнение.*

*5.3. Договорная программа развития (создания) технической компоненты производственных мощностей*

*Определяется состав комплекса договоров с производственно-технологическим девелоперами.*

*5.4. Программа финансирования разработки и реализации проекта.*

*Определяются потребности в использовании внутрифирменных и внефирменных источников финансирования подготовки проекта и деятельности предприятия, а также определяется комплекс схем осуществления внешних заимствований предприятия.*

*6. Программа развития кадрового потенциала*

*6.1. Оценка потребной численности и условий привлечения человеческих ресурсов*

*Определяются количество подлежащих созданию или перепрофилированию рабочих мест (для ППП – исходя из технологической*

*документации, для АУП – исходя из представлений о рациональной численности этого персонала) и границ заработной платы.*

*6.2. Программа привлечения персонала*

*Определяются сроки и объемы заполнения вакансий и переквалификаций, а также размеры заработной платы. Формируются мероприятия по стимулированию активизации претендентов на рабочие места и общие условия квалификационного отбора.*

*7. Концепция внутрифирменного управления*

*7.1. Требования к внутрифирменной управляющей системе*

*Формируется комплекс обусловленных соображениями достижения приемлемого качества управления требований к внутрифирменной управляющей системе – технических, экономических и некоторых иных.*

*7.2. Концептуальные принципы осуществления внутрифирменного управления*

*Формируются концептуальные принципы (система концептуальных проектных решений) осуществления внутрифирменного управления.*

*7.3. Структурный и процедурный облик внутрифирменной управляющей системы*

*Приводятся результаты организационного общесредового, структурного и процедурного проектирования предприятия.*

*8. Финансово-экономическое оценивание результативности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия*

*8.1. Прогноз финансово-экономической результативности*

*Приводятся результаты прогнозирования основных денежных потоков и финансово-экономических результатов предприятия.*

*8.2. Оценка ожидаемой экономической эффективности проекта*

*Приводится комплекс оценок экономической эффективности реализации проекта – включая сроки окупаемости, ожидаемой рентабельности учредительских издержек и т.д.*

*9. Антикризисный менеджмент в рамках реализации проекта продуктовой диверсификации*

*9.1. Комплекс факторов, определяющих риски и угрозы*

*Определяется перечень факторов, которые вследствие своего неблагоприятствования могут изменить результативность предприятия в неблагоприятном направлении, инициировав наступление негативных событий.*

*9.2. Оценка рисков и угроз*

*Оцениваются моменты наступления и вероятности негативных событий, а также последствия их наступления. Соответственно вводится доверительный интервал финансово-экономической результативности деятельности предприятия.*

*9.3. Антикризисные мероприятия*

*Предлагается перечень мероприятий антикризисной направленности в части предотвращения возникновения угроз, их парирования, придания предприятию свойств инвариантности к негативным флуктуациям и компенсации потенциальных ущербов, включая страховой механизм.*

*10. Специальные обеспечительные мероприятия*

*10.1. Экологическая программа*

*Определяются специальные природоохранные мероприятия и оцениваются затраты на их осуществление.*

*10.2. Программа взаимодействия с местными, региональными, федеральными и международными органами*

*Определяются базовые направления гармонизации взаимоотношений учредителей и администрации предприятия с властными структурами и создания у них заинтересованности во введении режима наибольшего благоприятствования реализации проекта.*

*11. Резолютивные констатации, выводы и рекомендации*

*Приводится резюме.*

*Список ссылочных источников*

*Приводится перечень ссылочных информационных источников.*

Экономический эффект от учетно-аналитических новаций, в том числе в области ценового управления, имеет различное смысловое содержание, по-разному исчисляется в зависимости от того субъекта, для которого он оценивается, и соответственно может иметь различные значения. Более того, в некоторых случаях и для некоторых субъектов этот эффект может быть заведомо отрицательным – например, в случае введения сопутствующих жестких контроллинговых механизмов надзорного характера в части следования ценовым рекомендациям холдингующего юридического лица.

Величины экономического эффекта и экономической эффективности можно оценивать двояко в ретроспективе и в перспективе.

Оценивание в ретроспективе крайне затруднено и неоднозначно вследствие невозможности вычленения влияния факторов.

Поэтому ограничимся оцениванием, ожидаемых экономических эффекта и экономической эффективности.

Используем получивший уже давно достаточно широкое распространение подход к оценке ожидаемого экономического эффекта от внедрения учетно-аналитической новации – через сравнение ожидаемых значений финансово-экономических результатов в случаях неприменения и применения этой новации соответственно.

В качестве субъекта, для которого оценивается экономический эффект от реализации учетно-аналитической инновации, в данном случае следует выбрать холдингующее предприятие как внутрикохолдингового концентратора предпринимательского результата оперирования агрохолдинга – чистой прибыли.

Конечно, в данном случае реальный экономический эффект будет значительно больше – в том числе за счет существенного уменьшения вероятности возникновения кризисов, связанных с обесценением прав участия в предприятиях-участниках агрохолдинга в связи с переходом этих предприятий в предбанкротное или банкротное состояние. Однако для

оценивания величин ущербов от предотвращенных угроз потребовалось бы оценивание ожидаемых котировок прав участия, что в условиях неразвитого российского фондового рынка и макроэкономической нестабильности трудно, осуществимо.

Поэтому ограничимся оценкой экономического эффекта в виде приращения величины чистой прибыли холдингующего предприятия, рассматривая эту оценку как оценку снизу.

Оценим сравнительный экономический эффект от внедрения разработанного организационно-экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления на основе подхода, уже представленного и реализованного в разделе 5.2 – см. рисунок - 5.3.

Выделим базовый и альтернативный варианты для полигона, показанного на рисунке 5.2.

Базовый вариант будем считать соответствующим сложившемуся положению дел, когда методология не внедрена.

Альтернативный вариант будем считать соответствующим случаю внедрения разработанной методологии.

Разность в величинах суммарных чистых прибылей для этих двух вариантов собственно и обусловит возникновение экономического эффекта.

Для получения численных оценок следует задаться объемами реализации товарной продукции на некоторую перспективу – сохраним ее традиционной, соответствующей 1-5гг.

Сначала выделим базовый и альтернативный варианты.

Будем исходить из того, что при отсутствии (при отсутствии внедрения) профильной методологии управленческий персонал действовал не худшим образом и соответственно не допускал катастрофических ошибок.

Будем считать, что в случае внедрения управленческий персонал действовал наиболее рационально.

Тогда варианты будут выглядеть следующим образом:

- базовый вариант соотнесем с вариантом ценовой стратегии #8 (см. табл. 5.2);

- альтернативный вариант соотнесем с вариантом ценовой стратегии #24 (см. табл. 5.2).

Соответствующие результаты, вычлененные из табл. 5.2 и результаты их сравнения вынесены в табл. 5.4 и на рисунок - 5.5.

Из результатов выполненных расчетов вытекает экономическая целесообразность внедрения разработанного организационно-экономического механизма учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге.

Однако легко заметить, что общехолдинговый положительный эффект пришел в противоречие с эффектом для *Предприятия 1*, поэтому следует поступить одним из трех способов:

- считать потери холдингуемых предприятий в части их чистой прибыли внутренней и несущественной проблемой;

- вводить внутрихолдинговые «дотации», что весьма чревато в части регламентаций Налогового кодекса Российской Федерации;

- переходить на критерии некоей «третейской оптимизации».

Итоговая величина ожидаемого экономического эффекта составила порядка 0,66 УСЕ, что эквивалентно в абсолютном выражении приблизительно 495 млн.руб[422]. за период в 5 лет, т.е. в среднем порядка 100 млн.руб. в год. Эта величина может существенно возрасти, если ужесточить дивидендную политику в отношении холдингуемого предприятия, увеличив долю предпринимательского дохода с 20% до 100%. По предприятию 1 экономический эффект от внедрения методологии оказался отрицательным, а по предприятию 2 результат оказался положительным и значительным, что подтверждает целесообразность принятых решений.

[422] 1 УСЕ принята в размере 10 миллионов долларов США в рублях по курсу 75 рублей за 1 доллар США.

Таблица 5.4 - Вычлененные результаты и их сравнительная оценка, дающие оценку величины ожидаемого экономического эффекта от внедрения разработки, УСЕ

| Предприятия | Варианты и эффекты | Величина чистой прибыли нарастающим итогом в УСЕ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Годы | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| *Предприятие 0 холдингующее* | Альтернативный вариант (с применением методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления) | 0,49 | 1,00 | 1,51 | 2,03 | 2,55 |
| | Базовый вариант(без применения методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления) | 0,36 | 0,74 | 1,12 | 1,51 | 1,89 |
| | Величина экономического эффекта | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 | 0,66 |
| *Предприятие 1 холдингуемое поставляет свою продукцию предприятию 2* | Альтернативный вариант | 1,63 | 3,45 | 5,26 | 7,08 | 8,89 |
| | Базовый вариант | 2,68 | 5,47 | 8,26 | 11,06 | 13,85 |
| | Величина экономического эффекта | -1,05 | -2,02 | -3,00 | -3,98 | -4,96 |
| *Предприятие 2 холдингуемое* | Альтернативный вариант | 18,13 | 36,38 | 54,62 | 72,87 | 91,12 |
| | Базовый вариант | 13,03 | 26,19 | 39,36 | 52,52 | 65,69 |
| | Величина экономического эффекта | 5,10 | 10,19 | 15,26 | 20,35 | 25,43 |

*Источник: собственное исследование автора*

Из полученных оценок, отображенных на рисунке 5.5., также следует, что дивидендная политика в отношении *Предприятия 2* слишком мягкая, а в отношении *Предприятия 1* – слишком жесткая.

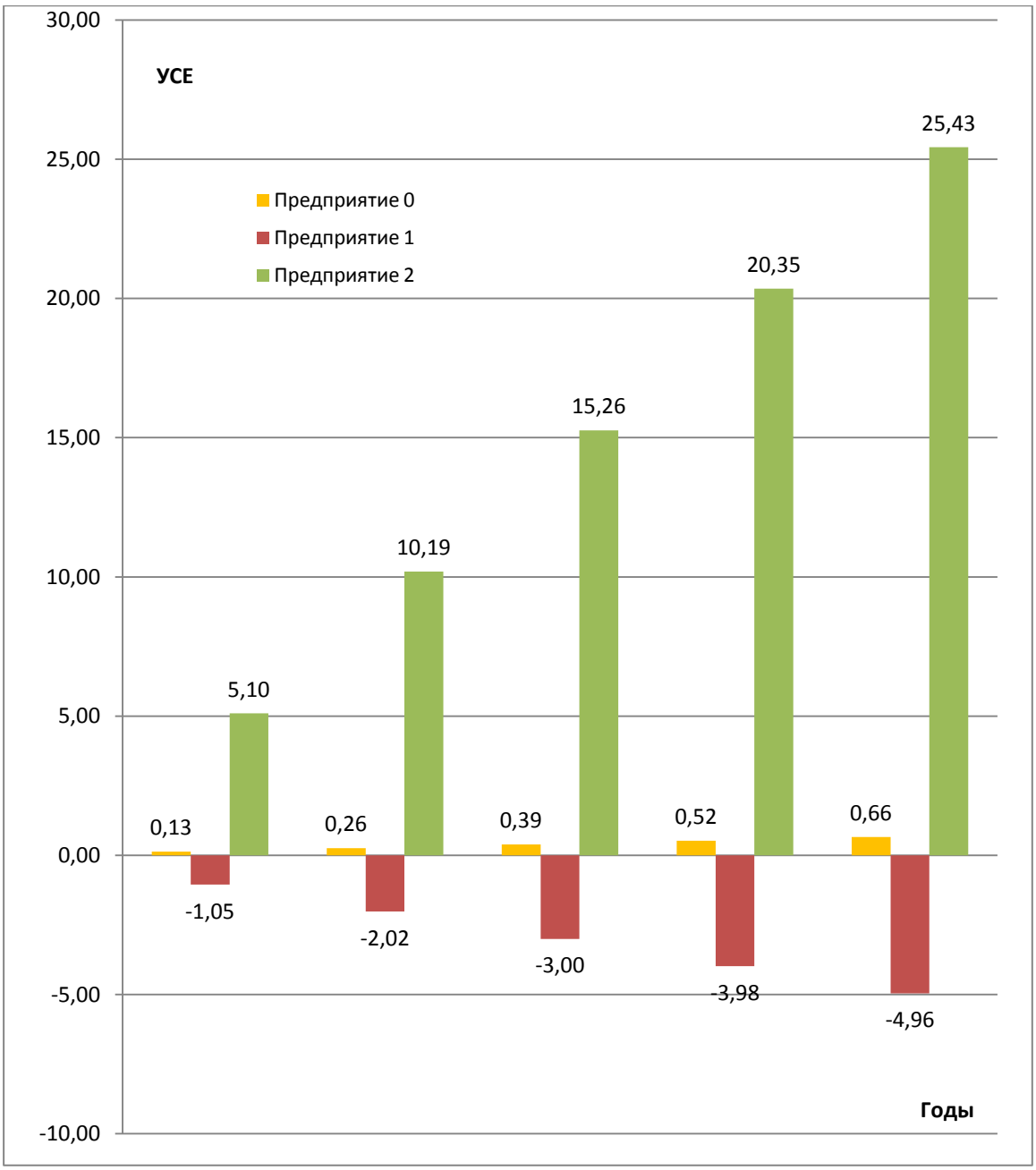



Рисунок 5.5 - Динамика величины ожидаемого экономического эффекта от внедрения разработки

*Источник: собственное исследование автора*

Поэтому ценовое внутрихолдинговое управление целесообразно сочетать (гармонизировать) с дивидендным управлением. Разработка и внедрение предложенной вышеприведенной методологии требуют сравнительно незначительных, несопоставимых по величине с экономическим эффектом, затрат инновационного и обеспечивающего характера. Наибольшие затраты будут связаны с формированием единого общекорпоративного информационного пространства, поддерживающего компьютеризованный

контроллинг, в том числе - дистанционный, а также финансированием обучения и занятости высококвалифицированных системных аналитиков.

В результате окупаемость инновационного проекта будет очень быстрой, и сроки этой окупаемости могут оказаться существенно менее 1 года.

### 5.4. Разработка формы и стандарта внутренней (управленческой) отчетности для информационной поддержки учетно-аналитической деятельности в агрохолдинге

Как мы отмечали выше, внутренняя (управленческая) отчетность формируется исходя из внуренних потребностей фирмы в решении своих внутренних задач. Однако это не отменяет необходимости формирования универсальной финансовой ответности. Более того, правила отражения хозяйственных операций при движении от общих требований (МСФО, РСБУ и др.) к отраслевым стандартам и частным требованиям к внутренней (управленческой) отчетности. Как отмечал А. Д. Шеремет: «отчетность представляет собой систему взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия (хозяйствующего субъекта) или составляющих его элементов (областей бизнеса) за истекший период»[423].

На рисунке 5.6. можно увидеть, что самое широкое представление имеют универсальные стандарты финансовой отчетности, которым в силу закона подчиняются все экономические акторы. Отраслевые стандарты отчетности есть продукт деятельности органов власти и/или независимых сообществ и экспертов для экономических акторов отдельных секторов экономики или видов экономической деятельности. В этой части в России роль такого органа отводится Министерству сельского хозяйства России, где департамент бухгалтерского учета предлагает участникам аграрного рынка модифицированные стандарты отчетности для целей ведения учета в этом виде экономической деятельности. Здесь важен принцип профессионального подхода, ведь очевидно, что универсальная отчетность, характерная для

[423]Шеремет А.Д. Управленческий учет. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2000. 512 с.

промышленных предприятий далеко не всега может быть применена в сельскохозяйственной организации, например, в части основных и оборотных средств (крупный рогатый скот, например).

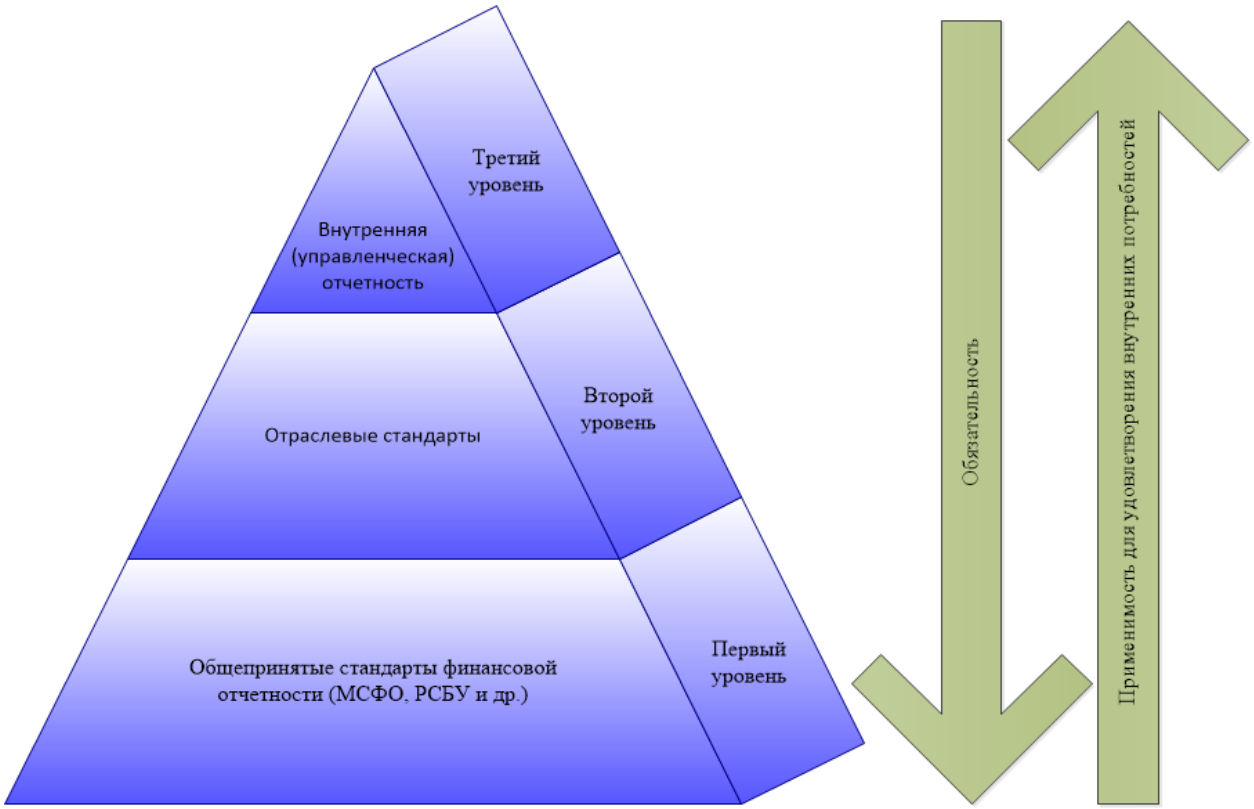



Рисунок 5.6 – Уровни отчетности, степень обязательности и применимости

*Источник: собственное исследование автора*.

Наконец, третий уровень отчетности занимает внутренняя (управленческая) отчетность для целей внутреннего потребления. Эта отчетность вовсе не обязательна, как универсальная и/или отраслевая, но ее формирование подчинено другим целям – внутренним целям управленчсекого учета и анализа, то есть для целей принятия управленчсеких решений. Отсюда и специфичность такой отчетности для каждой организации, и особенности ее подготовки и формирования, в том числе с учетом специфики отрасли (сектора экономики, вида экономической деятельности – аграрное производство) и сферы применения (ценовое управление).

Подготовка и формирование внутренней (управленческой) отчетности представляют собой комплекс взаимосвязанных принципов. Среди этих принципов особое место занимает этическая сторона подготовки и формирования внутренней (управленческой) отчетности (бескомпромиссность при отражении информации, правдивость информации, нейтральность при отражении записи в управленческом учете и анализе и т.д.). В нижеследующей таблице 5.5 мы собрали этические принципы или качественные характеристики внутренней (управленческой) отчетности и дадим им пояснение.

С учетом высказанных этических принципов следует отметить и разницу в подходах универсальной финансовой отчетности и внутренней (управленческой) отчетности. Здесь следует обратиться к более общим методологическим принципам – индивидуализму и холизму. Методологический холизм состоит в строгости общественных структур, в которой отдельные личности ожидают от других членов общества помощи в ответ на подчинение правилам общества.

Отсюда методологический холизм определяет качество универсальной финансовой отчетности, заинтересованность в которой проявляет общество (инвесторы, контрагенты, клиенты, государство и т.д.). Методологический индивидуализм в свою очередь определяет первичность интересов личности над интересами общества (например, идея невидимой руки рынка А.Смита определяет поведение производителя товара не столько желанием удовлеторить потребности покупателей в товаре, сколько жаждой наживы). Отсюда методологический индивидуализм становится определяющим для формирования внутренней (управленческой) отчетности, так как ее потребителями выступают лица, принимающие решения внутри организации.

Менеджмент фирмы заинтересован в оценке и эффективном управлении факторами, обеспечивающими создание стоимости, а также в оправдании ожиланий заинтересованных сторон (акционеров, участников, инвесторов и т.д.).

Таблица 5.5 - Качественные характеристики внутренней (управленческой) отчетности и их пояснение

| Качественные характеристики внутренней (управленческой) отчетности | Пояснение |
|---|---|
| Понятность | Заполнение учетно-аналитических форм первичной информации должно быть легко объяснимым как лицом, вносящим запись в форму, так и лицом, знакомящимся с этой информацией |
| Уместность | Бескомпромиссность внесения фактической информации в формы первичной отчетности должна сочетаться с логикой внесения этой информации. Существенность и содержание информации в данном случае носит определяющий характер |
| Достоверность | Правдивое внесение информации в первичные формы отчетности – залог будущего правильного формирования управленческого решения и выбора наиболее подходящего решения. В противном случае возможны искажения в подготовленной информации, что иможет привести к фатальным ошибкам при принятии управленских решений |
| Надежность | Вносимая информация должна иметь документальное подтверждение, а также фактическое совершение. Отсутствие одного из факторов должно повлечь за собой отказ от регистрации. Отсюда следует, что надежность опирается на объективное отражение хозяйственных операций и фактов |
| Независимость | Отсутствие внешних воздействий на лицо, осуществляющее регистрацию хозяйственных операций, первичных документов и первичных форм отчетности |
| Прозрачность | Проверяемость внесенных данных как фактом совершения хозяйственной операции, так и оправдательными документами. Здесь также учитывается проверяемость внесенных данных. |
| Приоритет содержания над формой | Форма подтверждения информации не столь важна, если операция совершена фактически, то есть факт совершения операции (содержание) превалирует над формой отражения хозяйственной операции (форма). |
| Полнота | Всякая информация и хозяйственная операция, которая была реально совершена и отражена в первичных документах должна быть отражена в первичных формах отчетности |
| Непротиво-речивость | Внесение информации осуществляется при соблюдении логики, то есть противоречащие друг другу хозяйственные операции нуждаются в обосновании их осуществления. Осмотрительность в данном случае будет главным критерием полноты внесения информации |
| Своевремен-ность | Фактор времени указывает на качество внесения информации в первичные формы отчетности; задержка во внесении информации может оказать существенное значение при принятии управленческих решений |
| Рациональ-ность | Принятие решения о внесении информации в первичные формы отчетности должно исходить из внутренней логики операции. Заведомо неэффективные операции с точки зрения управленческого анализа нуждаются в дополнительном исследовании на предмет целей их совершения. |

*Источник: собственное исследование автора.*

Идентификация факторов, формирующих стоимость в таком случае, становится вовсе не рядовой задачей, так как на хозяйственные процессы можно воздействовать по-разному, то есть не только разными методами, но и с разной отдачей. В этом ключе показателен операционный анализ, где распределение издержек на постоянные и переменные и соответствующие расчеты в модели точки безубыточности позволяют оценить эластичность каждого вида затрат, цены и объема производства с точки зрения воздействия на прибыль. Также и по другим параметрам деятельности фирмы, - может оказаться, что один и тот же результат, может быть достигнут разными способами и с разными издержками. Отсюда и искусство управления, то есть мастерство выбора правильного управленческого решения на основе данных управленческого учета и анализа. В этом суть внутренней (управленческой) отчетности с точки зрения принятия управленческих решений. Задача значительно усложняется (если исходить из аналогии с операционным анализом), если мы переходим от анализа однопродуктового производства к полипродуктовому. Также и в учетно-аналитическом обеспечении ценового управления в агрохолдинге. Предприятие-участник агрохолдинга, которое выращивает, например, подсолнечник на масло и предприятие-участник агрохолдинга – масложировой завод, не могут быть сопряжены в своих хозяйственных отношениях иначе, чем на ценовой основе, ведь здесь непримеными натуральные показатели. Такая ситуация возникает в каждом агрохолдинге, ведь это сложные структуры, представляющие собой совокупности хозяйствующих субъектов зачастую разных видов экономической деятельности и мест, в производственном процессе. Именно поэтому учетно-аналитическое обеспечение ценового управления выглядит столь обещающим для принятия управленских решений в связи с необходимостью балансировки экономических интересов участников агрохолдинга.

Наконец, именно внутренняя (управленческая) отчетность может позволить менеджменту использовать качественные показатели для принятия

управленских решений. В этой связи очень показательно распространение идеи сбалансированной системы показателей[424], где количественные и качественные показатели через систему весов приводятся к общему знаменателю. Исследование, проведенное PricewaterhouseCoopers еще в 2001 году показало, что «компании располагают полной информацией по сегментам бизнеса (например, по подразделениям)… компании собирают и используют дополнительную информацию, но, в большинстве случаев, не предоставляют ее публике»[425]. И далее «…аналитики инвесторы обычно жалуются на отсутствие информации по сегментам бизнеса, котороая выходит за рамки обязательной отчетности»[426]. Отсюда становится понятно, что зарубежные компании уже давно применяют внутреннюю (управленческую)отчетность для целей принятия управленческих решений, но не афишируют этот факт, чтобы не привлекать внимание внешних реципиентов информации. В этом кроется не только факт того, что качественное управление есть залог роста стоимости компании, но и того, что существует вероятность манипулирования информацией с целью введения внешних пользователей в заблуждение, что и было подтверждено скандалом с Enron. Именно поэтому соблюдение этических принципов настолько существенно и важно. Мы можем согласиться с тем, что раскрытие внутренней (управленческой) отчетности может нанести вред самой компании, так как эта информация может оказать влияние на поведение конкурентов, то есть раскрывшая такую информацию компания оказывается заведомо в менее, конкурентной ситуации по сравнению с нераскрывающими такую информацию компаниями. Кстати сказать, здесь не меньшая вероятность именно такого развития событий, даже с учетом соблюдения этических принципов подготовки и формирования внутренней (управленческой)

[424]Фридаг Х.Р., Шмидт, В. Сбалансированная система показателей. М.: Омега-Л, 2006. 267 с.; Нивен, П. Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. 328 с.; Каплан Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.; Нильс-Горан О., Жан Р. Веттер, М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию. М.: Вильямс, Диалектика, 2006. 304 с.

[425]Дипиаза С.А., Экклз, Р.Дж. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. М.: Альпина Паблишер, 2003. С. 113.

[426] Там же, с. 113.

отчетности. Однако и внешние пользователи информации (инвесторы, контрагенты, покупатели, государство) заинтересованы в как можно большем объеме информации о компании, прозрачности ее деятельности, так как им также необходимо принимать эффективные управленческие решения на своей стороне экономической деятельности.

Дипиаза С.А. и Экклз Р.Дж. правильно отмечают, что «не стоит искать какого-то единого и универсального формата бизнес-моделирования и внутренней (управленческой) отчетности – их просто не существует»[427]. Действительно, как мы отмечали выше, универсализм подготовки отчетности снижается по мере уточнения профиля компании, вида экономической деятельности, целевой установки подготовки отчетности, нормативных требований к ее подготовке и т.д. Получается, что внутренняя (управленческая) отчетность агрохолдинга по ценовому управлению будет востребована именно агрохолдингами (как совокупностями юридических лиц, связанных отношениями материнства-дочерности) и именно по виду экономической деятельности в соответствии с классификатором ОКВЭД (версия 2020):

Раздел А «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» и

Раздел С «Обрабатывающие производства.

10. Производство пищевых продуктов»

Учитывая ранее предложенные учетно-аналитические формы первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников агрохолдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений и внутренней (управленческой) отчетности (таблицы 3.1 – 3.16, Приложение «Альбом форм»), отметим, что результатом подготовки первичных форм должна стать искомая внутренняя (управленческая) отчетность (Таблица 5.6).

[427]Дипиаза С.А., Экклз, Р.Дж. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. М.: Альпина Паблишер, 2003. С. 116.

Таблица 5.6 - Внутренняя (управленческая) отчетность по ценовому управлению в агрохолдинге

| № строки | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допусти́м – 1, недопусти́м – 0) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 001 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | | | | | | |
| 002 | | *Предприятие 1* | | | | | | |
| 003 | | *Предприятие 2* | | | | | | |
| 004 | | *…* | | | | | | |
| 005 | | *Предприятие N* | | | | | | |
| 006 | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | | | | | | |
| 007 | | *Предприятие 1* | | | | | | |
| 008 | | *Предприятие 2* | | | | | | |
| 009 | | *…* | | | | | | |
| 010 | | *Предприятие N* | | | | | | |
| 011 | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | | | | | | |
| 012 | | *Предприятие 1* | | | | | | |
| 013 | | *Предприятие 2* | | | | | | |
| 014 | | *…* | | | | | | |
| 015 | | *Предприятие N* | | | | | | |

Источник: собственное исследование автора.

***Внутрифирменный стандарт внутренней (управленческой) отчетности по ценовому управлению в агрохолдингах (разработка автора)***

Цель

1. Целью настоящего внутрифирменного стандарта является обеспечение менеджмента агрохолдинга информацией, необходимой для принятия управленческих решений в сфере ценового управления.

Сфера применения

2. Настоящий стандарт относится к внутрифирменной внутренней (управленческой) отчетности и применяется:

(a) для управления взаимодействием и операциями купли-продажи между предприятиями-участниками агрохолдинга;

(b) для принятия управленческих решений в сфере ценового управления, направленных на сбалансированное устойчивое развитие предприятий-участников агрохолдинга и самого агрохолдинга в целом.

3. Настоящий внутрифирменный стандарт требует раскрывать информацию по ценовому управлению и взаимодействию между предприятиями-участниками агрохолдинга только менеджменту агрохолдинга.

Цель раскрытия информации по ценовому управлению

4. Отношения взаимосвязанных сторон соответствует обычной хозяйственной практике и обычаям делового оборота, однако, может подвергаться специальным формам контроля и надзора со стороны как налоговых органов (в части трансфертного ценообразования с целью получения необоснованной налоговой выгоды, что строго запрещается настоящим внутрифирменным стандартом), так и антимонопольных органов (в части злоупотреблений монопольным положением на рынке, например, картельные сговоры практика использования которых также воспрещается настоящим внутрифирменным стандартом). Так как отношения материнства-дочерности между хозяйственными обществами соответствуют положениям Гражданского кодекса Российской Федерации, агрохолдинг имеет возможность, как использовать такие отношения в своей деятельности, так и влиять на финансовую и операционную политику предприятий-участников агрохолдинга, благодаря наличию контроля или значительного влияния.

5. Взаимодействие предприятий - участников агрохолдинга может оказывать влияние на прибыль или убыток и на финансовое положение таких предприятий. Связанные стороны имеют возможность осуществлять операции, которые не могут осуществлять несвязанные стороны. Наличие этого положительного эффекта может уравновешиваться и отрицательным эффектом в виде несбалансированного управления предприятиями-участниками агрохолдинга, когда значительные части прибылей направляются в материнскую компанию в ущерб инвестиционным и производственным потребностям предприятий-участников агрохолдинга, что может повлечь за собой неблагоприятные последствия вплоть до банкротств.

В связи с этим формирование сбалансированной системы управления взаимодействием в агрохолдинге призвано обеспечить устойчивое развитие

самого агрохолдинга и его предприятий-участников, а так как предприятия разных производственных операций внутри производственного процесса имеют натуральные показатели, которые не сводтимы к, общим, то главная роль в управлении таким взаимодействием отводится именно ценовому управлению.

Определения

6. В настоящем внутрифирменном стандарте используются следующие термины в указанных значениях:

**«Агрохолдинг** – вертикально интегрированная совокупность хозяйственных обществ в агропродовольственной сфере, связанных отношениями материнства-дочерности; группа лиц, связанных не только имущественной, договорной и организационно-управленческой зависимостью, но также способом продвижения продукции по производственно-технологической цепочке»[428]; разновидность холдинга, действующего в агропродовольственном секторе по видам экономической деятельности.

**Виды ценовых управленческих решений:**

- цены;

- границы цен, которые могут задаваться с различной степенью определенности границ;

- регламентированные процедуры формирования цен с различной степенью жесткости предписаний.

**«Методика ценообразования** - составной элемент методологии ценообразования; объединяет ряд методов формирования цен; различается для разных уровней управления, для различных видов продукции; имеет свои особенности»[429].

**«Методология ценообразования** - это совокупность общих правил, принципов и методов: разработки концепции ценообразования, определения и

[428]Осипов, В. С. Правовое положение акционерных обществ в современной России :Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение доп. проф. образования "Ин-т повышения квалификации гос. служащих" (ИПКгосслужбы), Каф. "Экономика, право, и упр." М.: ИПКгосслужбы, 2004. 143 с.

[429] http://www.bibliotekar.ru/cena-cenoobrazovanie-2/5.htm

обоснования цен, формирования системы цен и управления ценообразованием»[430].

**«Модель установления цены** - схема расчета цены на тот или иной товар (услугу); часто представлена в виде компьютерной программы или электронной таблицы, включающих ставки распределения издержке и формулы расчета элементов цены. Это позволяет пользователям принимать решения о ценах на основе информации об издержках и о спросе потребителей»[431].

**«Параметрическое ценообразование** - установление цен на параметрический ряд товаров в соответствии с формализованной моделью зависимости цены от значений потребительских параметров этих изделий»[432].

**Предприятие-участник холдинга** – дочерние хозяйственные общества по отношению к холдинговой компании.

**Связанная сторона** - организация, связанная с другой организацией отношениями материнства-дочерности.

**Холдинг -** совокупность компаний, связанных холдинговыми отношениями, то есть отношениями материнства-дочерности в смысле ст. 67.3 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также договорными отношениями (договор на управление) и иными отношениями зависимости (неявной аффилированности).

**Холдинговая компания** – материнская компания в холдинге;

**Холдингующая компания** – холдинговая компания, осуществляющая активную деятельность по формированию холдинга. Функциональное предназначение холдинговой компании по отношению к холдингу

**Холдингуемая компания** – предприятие - участники холдинга как объект холдинговых отношений. Предприятие, которое подвергается включению в холдинг.

---

[430] http://www.bibliotekar.ru/cena-cenoobrazovanie-2/5.htm
[431] Там же.
[432] Там же.

**Холдинговые отношения** – отношения экономической зависимости головного предприятия (холдинговой компании, холдингующего предприятия) и предприятия-участника холдинга (холдингуемое предприятие), например, отношения материнской и дочерней компаний.

**Ценовое управление** - это управление, где в качестве управленческих воздействий выступают назначения цен в расширительной интерпретации – либо одноточечные, либо траектории в виде дискретных по времени значения – временны́х рядов. Данные цены касаются приобретаемой предприятием товарной продукции и поставляемой предприятием товарной продукции.

7. Важное допущение: термины «контроль», «совместный контроль» и «значительное влияние» определены в МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 11 «Совместное предпринимательство» и МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» соответственно и используются в настоящем внутрифирменном стандарте в установленных данными МСФО значениях.

8. При рассмотрении каждого случая холдинговых отношений, которые могут подпадать под определение отношений со связанными сторонами, необходимо рассматривать сущность таких отношений, то есть содержание, а не исключительно их юридическую форму, так как отношения материнства-дочерности не исчерпываются лишь формальной сделкой купли-продажи контрольного пакета акций (долей участия), но могут быть реализованы в иных формах в зависимости от структурирования сделок.

## Требования и качественные характеристики внутренней (управленческой) отчетности

9. Формирование внутренней (управленческой) отчетности подчиняется следующим требованиям и качественным характеристикам:

**Понятность.** Заполнение учетно-аналитических форм первичной информации должно быть легко объяснимым как лицом, вносящим запись в форму, так и лицом, знакомящимся с этой информацией. В противном случае

внутренняя (управленческая) отчетность будет иметь искажения, что приведет к неверным управленческим решениям.

**Уместность**. Бескомпромиссность внесения фактической информации в формы первичной отчетности должна сочетаться с логикой внесения этой информации. Существенность и содержание информации в данном случае носит определяющий характер, так как именно на этих принципах формируется управленческое решений.

**Достоверность.** Правдивое внесение информации в первичные формы отчетности – залог будущего правильного формирования управленческого решения и выбора наиболее подходящего решения. В противном случае возможны искажения в подготовленной информации, что иможет привести к фатальным ошибкам при принятии управленских решений

**Надежность**. Вносимая информация должна иметь документальное подтверждение, а также фактическое совершение. Отсутствие одного из факторов должно повлечь за собой отказ от регистрации. Отсюда следует, что надежность опирается на объективное отражение хозяйственных операций и фактов, которые ложатся в основу принятия правильного управленческого решения.

**Независимость.** Отсутствие внешних воздействий на лицо, осуществляющее регистрацию хозяйственных операций, первичных документов и первичных форм отчетности. Это требования имеет значение для принятия правильнгоо управленческого решения, так как оказанное воздействие на лицо, регистрирующее хозяйственную операцию, в конечном итоге приведет к искажению результатов управленческого анализа.

**Прозрачность**. Проверяемость внесенных данных, как фактом совершения хозяйственной операции, так и оправдательными документами. Здесь также учитывается проверяемость внесенных данных. Разночтения в факте хозяйственной операции, и ее документальном подтверждении есть основание для анализа ситуации и выявления искажений.

**Приоритет содержания над формой.** Форма подтверждения информации не столь важна, если операция совершена фактически, то есть факт совершения операции (содержание) превалирует над формой отражения хозяйственной операции (форма). Приоритет содержания над формой, однако, не отменяет необходимости документального подтверждения хозяйственной операции.

**Полнота.** Всякая информация и хозяйственная операция, которая была реально совершена и отражена в первичных документах, должна быть отражена в первичных формах отчетности.

**Непротиворечивость.** Внесение информации осуществляется при соблюдении логики, то есть противоречащие друг другу хозяйственные операции нуждаются в обосновании их осуществления и выявлении причин противоречий. Осмотрительность в данном случае будет главным критерием полноты внесения информации, так как это важный фактор принятия правильного управленческого решения.

**Своевременность.** Фактор времени указывает на качество внесения информации в первичные формы отчетности; задержка во внесении информации может оказать существенное значение при принятии управленческих решений, впрочем, как и внесение информации об операции, которая еще не совершена также недопустимо.

**Рациональность.** Принятие решения о внесении информации в первичные формы отчетности должно исходить из внутренней логики операции. Заведомо неэффективные операции с точки зрения управленческого анализа нуждаются в дополнительном исследовании на предмет целей их совершения.

Раскрытие информации

9. Отношения между материнской организацией и ее дочерними организациями раскрываются посредством единого государственного реестра юридических лиц, поэтому данная информация не является коммерческой тайной и может быть доступна всем заинтересованным сторонам.

10. Информация из учетно-аналитических форм первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников агрохолдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений и внутренней (управленческой) отчетности (таблицы 3.1 – 3.16, Приложение «Альбом форм»), а также результирующая внутренняя (управленческая) отчетность (Таблица 5.6) подлежит раскрытию только менеджменту агрохолдинга и защищена положениями федерального закона «О коммерческой тайне»[433].

10. Форма 1. «Программа погашения возникшей дебиторской задолженности предприятия» (здесь и далее номера форм указаны в соответствии с их нумерацией в Приложении – Альбоме учетно-аналитических форм первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников агрохолдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений и внутренней (управленческой) отчетности) содержит информацию о дебиторской задолженности предприятия перед другими предприятиями и перед государством в разрезе календарных периодов. Так как хозяйственные операции имеют динамический харатер, то информация в Форме 1 подлежит корректировке ко времени выполнения расчетных операций для внутренней (управленческой) отчетности (Форма 17).

11. Форма 2. Реализованные внешние размещения, вложения и участия предприятия призвана, отразить информацию о размерах вложений в ценные бумаги (кроме обыкновенных акций), величине размещенных на депозитах средств, размере затрат на участие в юридических лицах в разрезе сумм, сроков и уровня доходности.

12. Форма 3. Программа погашения возникшей кредиторской задолженности предприятия содержит информацию о величинах кредиторской

[433] Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 № 98-ФЗ

задолженности перед предприятиями и перед государством за календарные периоды.

13. Форма 4. Программа исполнения возникшей задолженности по кредитам содержит информацию по анализируемым календарным периодам о величинах задолженности перед банками и иными кредитно-финансовыми учреждениями, перед предприятиями, предоставившими займы, перед государством через федеральный бюджет или приравненные к нему источники, перед субъектами федерации, перед муниципальными образованиями. В форме указываются 4 числа через разделитель (косая черта /): основная сумма долга, проценты по кредиту, начисления пеня по кредитам, процентная неустойка.

14. Форма 5. Программа исполнения возникших налоговых обязательств содержит информацию о величинах налоговых обязательств по предприятию перед федеральным бюджетом, по предприятию перед субъектом федерации, по предприятию перед муниципальным образованием в разрезе календарных периодов. Указываются 2 числа через разделитель (косая черта /): основная сумма долга, пеня.

15. Форма 6. Программа реализации товарной продукции в стоимостном эквиваленте содержит информацию об объемах реализации основной товарной продукции по номенклатуре в разрезе календарных периодов.

16. Форма 7. Программа реализации иной продукции в стоимостном эквиваленте содержит информацию об объемах реализации неосновной (иной) товарной продукции по номенклатуре в разрезе календарных периодов.

17. Форма 8. Программа получения внереализационных доходов и иных невозвратных поступлений. Здесь отражается информация о внереализационных доходах предприятия по их видам и по календарным периодам.

18. Форма 9. Инвестиционно-инновационная программа предприятия. В разерезе календарных периодов приводится информация о величинах затрат на проведение фондовых операций, размещенных средствах на депозитах, затратах на участие вкапитале юридических лиц, внутрифирменных

инвестициях (включая НДС), внутрифирменных инновациях (включая НДС), затратах на иные виды инвестирования и инновирования (включая НДС).

19. Форма 10. Плановая калькуляция себестоимости товарной продукции содержит информацию о величине издержек, относимых на себестоимость товарной продукции в разрезе календарных периодов, в том числе о затратах на оплату поставок смежников (исключая НДС), о затратах на заработную плату (без социальных взносов или их аналогов), об амортизационных отчислениях, о прочих затратах (исключая НДС). Форма заполняется раздельно по каждому из видов товарной продукции по соответствующим договорам поставки.

20. Форма 11. Плановая калькуляция себестоимости операций по реализации иной продукции содержит информацию о величине издержек, соотносимых с реализацией иной продукции в разрезе календарных периодов. Здесь отражаются в том числе информация о затратах на оплату поставок смежников (исключая НДС), о затратах на заработную плату (без социальных взносов или их аналогов), об амортизационных отчислениях, о прочих затратах (исключая НДС). Затраты на приобретение объектов, являющихся иной продукцией, не включаются. Форма заполняется раздельно по каждому из видов иной продукции.

21. Форма 12. Плановая калькуляция себестоимости операций по получению внереализационных доходов содержит информацию о затратах на оплату поставок смежников (исключая НДС), о затратах на заработную плату (без социальных взносов или их аналогов), об амортизационных отчислениях, о прочих затратах (исключая НДС).

22. Форма 13. Размеры кредитных заимствований предприятия, планируемых к получению в обязательном порядке, содержит информацию в разрезе календарных периодов о величинах заимствований у банков и иных кредитно-финансовых учреждений, у предприятий, предоставляющих займы, у государства через федеральный бюджет или приравненные к нему источники, у субъектов федерации, у муниципальных образований. Указываются 3 цифры через разделитель (косая черта /): объем заимствований, объем перечислений

заемщика заимодавцу в счет основной суммы долга; перечисления, составляющие процентный доход заемщика.

23. Форма 14. Характеристика налоговой системы содержит информацию об уплачиваемых налогах по видам, налогополучателям, налогооблагаемой базе, периодичности уплаты, величине ставки и в разрезе календарных периодов.

24. Форма 15. Учетно-аналитическая таблица по показателям состояния, предъявляемая субъекту управления для санкционирования внутрихолдингового ценового управленческого решения содержит информацию по холдингующему и холдингуемым предприятиям по интегрированным показателям состояния и по вариантам управленческих решений в разрезе календарных периодов. Учетно-аналитическая таблица представлена для случая:

- совокупности холдингуемых предприятий;

- совокупности показателей состояния каждого из предприятий-участников агрохолдинга (эти показатели состояния – универсальные для всех предприятий-участников агрохолдинга);

- совокупности вариантов внутрихолдинговых ценовых управленческих решений (для заказов и поставок с участием хотя бы одного предприятия – участника агрохолдинга);

- совокупности периодов управления (например, месяцев, кварталов, лет).

25. Форма 16. Справочно-аналитическая таблица по представлению вариантов

внутрихолдинговых ценовых управленческих решений содержит информацию по холдингующему и холдингуемым предприятиям по договорам поставки, вариантам управленческих решений и по календарным периодам. Здесь предоставляется информация по числу договоров закупки и поставки товарной продукции для каждого предприятия – участника агрохолдинга.

26. Форма 17. Внутренняя (управленческая) отчетность по ценовому управлению в агрохолдинге является итоговой формой для предоставления

информации лицам, принимающим решения для подготовки и принятия управленческого решения по ценовому управлению по агрохолдингу. Здесь приводятся рассчетные показатели величин чистой прибыли по календарным периодам, чистой приблыи нарастающим итогом и баланса наличности по календарным периодам по холдингующему и холдингуемым предприятиям и приводится итоговая оценка возможности (допустимости) варианта управленческого решения.

Прочие положения

27. Настоящий внутрифирменный стандарт предусматривает возможности использования своего суждения при определении уровня детализации информации для целей подготовки и принятия управленческого решения.

28. Настоящий стандарт подготовлен исходя из посылки о невозможности нарушения действующего законодательства и стандартов бухгалтерской отчетности, применяемых в агрохолдинге.

29. Настоящий стандарт, вступает в силу по агрохолдингу с момента вынесения приказа единоличного исполнительного органа холдинговой компании.

***Выводы по главе 5***

Изложенные в главе 5 результаты диссертационного исследования дают основания сформулировать следующие констатации, выводы и рекомендации.

1) Апробирование методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления целесообразно проводить на выбранном репрезентативном полигоне низкой субъектной размерности – в виде агрохолдинга, включающего холдингующее предприятия и два холдингуемых предприятий, связанных между собой кооперативными каналами.

2) Решение типовых локальных задач ценового управления, типизируемо в рамках практически реализуемых информационных технологий оптимизации частных профильных управленческих решений.

3) Проведенные демонстрационные технико-экономические обоснования позволили выявить нетривиальность позиционирования оптимальных ценовых внутрихолдинговых управленческих решений в системе ценового управления, а также прямую и косвенную, в том числе рекурсивную, связанность финансово-экономических состояний предприятий-участников агрохолдинга.

4) Практически все профильные локальные управленческие задачи сводимы к задаче оптимизации цены поставки товарной продукции.

5) При оптимизации ценовой внутрихолдинговой стратегии могут возникать противоречия между коммерческой целесообразностью для холдингующего и холдингуемых предприятий.

6) Целесообразно развивать методологические исследования в области третейской оптимизации применительно к агрохолдингам.

7) Ценовое внутрихолдинговое управление целесообразно сопрягать с дивидендным внутрихолдинговым управлением.

8) Формы и стандарт внутренней (управленческой) отчетности для информационной поддержки ценовых решений в агрохолдинге позволят этим хозяйственным совокупностям наладить систему ценового управления.

9) Опыт внедрения разработки в целом позитивен и обладает существенной спецификой.

10) Разработка представляется распространимой на агрохолдинги с разной специализацией по видам экономической деятельности.

## Заключение

На основании приведенных результатов диссертационного исследования имеются основания сформулировать следующие выводы и рекомендации.

Возникновение в России агрохолдинговых структур породило принципиально новую мезоуровневую среду, применительно к которой требуется формирование интеллектуальных учетно-аналитических систем.

Современные российские агрохолдинги представляют собой институционально иерархические структуры, не являющиеся лицами, в которых выделяются холдингующие и холдингуемые предприятия-участники агрохолдинга.

Эти предприятия-участники агрохолдинга в полной мере сохраняют свою производственно-хозяйственную самостоятельность, которая может сочетаться с непротивоправным институциональным и договорным внешним регулированием их управленческих операций.

Современные агрохолдинги декомпозируемы и представимы в виде иерархической системы, одно-уровневых агрохолдингов с одним холдингующим и группой холдингуемых агропредприятий.

Эти агрохолдинги представляют собой самоуправляющиеся системы с двумя видами комплексированных контуров управления – внутрихолдинговым и внутрифирменными. Контуры этих обоих видов в рассматриваемом аспекте объективно и непременно являются контурами ценового управления, т.е. внутрихолдинговое ценовое управление является заведомо поликонтурным.

Ценовое управление должно распространяться на цены поставляемой предприятиями – участниками агрохолдинга товарной продукции и приобретаемой ими.

Проведенная оценка чувствительности финансово-экономического состояния и результативности деятельности агрохолдинга показала, что чувствительность по ценам является как минимум высокой.

Соответственно ценовое внутрихолдинговое управление является целесообразным и реализуемым.

В работе позиционированы хозяйственные связи во внутрихолдинговом контуре управления и типизированы условия и закономерности их реализации, что позволяет осуществить системное позиционирование ценового управления во внутрихолдинговом и внутрифирменных контурах управления как наиболее существенный вид внутрихозяйственных экономических связей.

Проведенное исследование позволило выявить необходимость совершенствования информационного обеспечения ценового управления, так как ценовые внутрихолдинговые управленческие решения представляются в виде кортежа операторов, который разделяется на подкортежи стратегических и тактических управленческих решений в привязке к холдингующему и холдингуемым предприятиям агрохолдинга.

Эти операторы должны иметь вид метаязыковых описательных конструкций, отражающих субъекты действий, объекты действий, действия и условия реализации действий. Они различаются по видам реализуемых воздействий для холдингующего и холдингуемых предприятий – участников агрохолдинга.

Предшествующие разработки проанализированы в части учетно-аналитического обеспечения внутрикорпоративного управления и методологического обеспечения в аспекте ценового управления, которые сводились в основном к вульгаризированному ценообразованию на базе затратного (себестоимостного) и аукционного методов. Поэтому почвы для их перенесения в деятельность агрохолдингов нецелесообразны.

Методологию учетно-аналитического обеспечения ценового управления в агрохолдинге применительно к производимой товарной продукции представляется корректным интерпретировать как общее закономерностное представление внутрихолдинговых и внутрифирменных систем управления (объектов управления и управляющих систем) в аспекте определенного вида управленческих решений – в данном случае обобщенных ценовых управленческих решений. То есть она – концептуальное научно-проектное решение в части архитектуры учетно-аналитической системы обеспечения

ценового управления в условиях сбалансированной системы экономических отношений в агрохолдинге.

При разработке и реализационном воплощении профильной методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления в обязательном порядке необходимо выдерживать некоторый комплекс требований к этой методологии.

Эти требования касаются непротивоправности, соответствия основам научного познания, обеспечения приемлемой точности управления, универсальности в ряде аспектов (включая внутрихолдинговый мезоуровень), открытости в части адаптируемости и приемлемой ресурсоемкости.

Предложенный комплекс методологических принципов учетно-аналитического обеспечения ценового управления в двухуровневой иерархической системе взаимодействия «агрохолдинг – предприятия-участники агрохолдинга» позволил сформировать основные направления совершенствования системы внутрихозяйственных экономических отношений в агрохолдинге.

При синтезе структуры методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления целесообразен выбор способа адаптационной трансформации - реинжиниринга существующих объектов.

Решение задач учетно-аналитического обеспечения ценового управления предусматривает использование инструментария, реализующего базовые функциональные блоки типовой управляющей системы, а также модели агрохолдинга и типизированного предприятия – участника агрохолдинга.

Доказана возможность использования методологического инструментария интеллектуального капитала в области межхозяйственных и внутрихозяйственных экономических связей, позволяющая выявить степень применимости в исходном или трансформированном виде прикладных управленческих экономических решений в области учетно-аналитического обеспечения ценового управления.

Разработанный организационно-экономический механизм учетно-аналитического обеспечения ценового управления включает в себя средовой, структурный и процедурный аспекты ценового управления, с целью оптимизации внутрихозяйственных и межхозяйственных экономических связей в агрохолдинге, а также соотнесение способа его синтеза в проектные компоненты, что включает в себя процедуру выработки управленческих ценовых решений, порядок доведения их до объектов управления агрохолдингов с целью совершенствования системы внутрихолдинговых экономических отношений, а также контроль реализации принятых управленческих решений.

Следует выделить четыре режима профильной учетно-аналитической сферы (функционирования):

- режим привнесения специализированных дополнений в учредительные документы холдингующего и холдингуемых предприятий – участников и заключение специализированного генерального соглашения;

- режим формирования рекомендаций холдингующего предприятия в рамках осуществления ценового консалтинга холдингуемых предприятий. Для холдингующего предприятия этот режим – это режим автоконсалтинга (самоконсалтинга), который является внутрифирменным;

- режим генерирования холдингуемыми предприятиями инициативных предложений в отношении ценового консалтинга предприятий – участников агрохолдинга и последующего экспертирования холдингующим предприятием этих предложений;

- режим свободного формирования ценовых управленческих решений всеми предприятиями - участниками агрохолдинга в условиях их информированности относительно результатов ценового консалтинга.

Технология обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений на основе учетно-аналитического обеспечения ценового управления в типовых аспектах состоит из содержательной постановки оптимизационной управленческой задаче, ее формализации и разработке процедуры и облика

инструментария ее решения, что позволяет упорядочить организационно-экономические взаимоотношения в системе «агрохолдинг - предприятия-участники агрохолдинга».

Среда учетно-аналитического обеспечения ценового управления носит характер суперпозиции институциональной и договорной сред.

Эта среда должна быть трансформирована следующим образом на проектной стадии:

- в пределах законодательства без предусмотрения новаций;

- в пределах институциональных ограничений – с их уточнением в части организации дополнений, в том числе входящих в систему мер по эмулированию развитой среды ценового управления;

- в пределах договорной среды – введения специализированной договорной среды по подготовке «мягких» регламентов ценового управления с сохранением, по крайней мере, формальной самостоятельности агропредприятий в области назначения цен на их товарную продукцию.

Холдингующее предприятие должно в соответствии с его учредительными документами:

- формировать ценовые рекомендации для себя и холдингуемых предпритяий;

- проводить экспертизы ценовых предложений холдингуемых предприятий.

Указанное должно касаться:

- регламентов формирования ценовых управленческих решений в отношении себя;

- регламентов формирования ценовых управленческих решений в отношении холдингуемых агропредприятий;

- динамических диапазонов цен на свою товарную продукцию;

- динамических диапазонов цен на товарную продукцию холдингуемых предприятий.

В части договорных новаций для всех предприятий – участников агрохолдинга следует осуществлять заключение и исполнение специализированного внутрикорпоративного генерального соглашения по формированию предложений относительно назначения рекомендаций холдингующего предприятия и результатов экспертизы предложений холдингуемых предприятий в части регламентов оптимизации цен на товарную продукцию предприятий - участников агрохолдинга и рекомендуемых динамических диапазонов по этим ценам.

Ценовое внутрихолдинговое управление предлагается унифицировать и предусмотреть, что холдингующее предприятие осуществляет его в отношении всех предприятий – участников агрохолдинга (в том числе может в отношении некоторых из них реализовать управленческое бездействие), а холдингуемое – в отношении себя и формулирует предложения по неограниченному множеству других предприятий – участников агрохолдинга.

Оптимизационную управленческую задачу целесообразно формировать в системотехническом плане для универсального управляющего предприятия, которое в зависимости от уровня управления может быть холдингующим (для мезоуровня) или холдингуемым (для микроуровня).

Содержательная постановка рассматриваемой управленческой задачи формулируется следующим образом: определить для некоторого периода (горизонта) управления и управляющего предприятия – участника агрохолдинга такие рамочные ценовые траектории «цена снабжения – цена реализации», которые обеспечивают с учетом специфики конкретной ситуации (внешней и внутренней) максимальное достижение комплекса целей и ненарушение запрещений как в части состояний выделенной группировки предприятий – участников агрохолдинга, так и управленческих воздействий, реализуемых в отношении них.

Управляющая система, реализующая внутрихолдинговое ценовое управление, должна включать функциональные блоки оценки текущего

состояния, прогнозирования, сравнения, анализа и оптимизации. Первые четыре могут быть замещены интегрированным блоком контроллинга.

Внутрихолдинговое ценовое управление должно осуществляться в периодическом временно́м режиме с наложением на него спорадичекого временно́го режима, предусматривающего пересмотр цен в случае значимых вариаций факторов, параметрирующих ценовые внутрихолдинговые управленческие решения.

Решение всех управленческих задач ценового управления предусматривает использование системы алгоритмов, реализующих функциональные блоки управляющей системы, а также модели агрохолдинга и предприятия - участника агрохолдинга, представимые в виде развитых программных сред бизнес - планирования.

Апробирование методологии учетно-аналитического обеспечения ценового управления целесообразно проводить на выбранном репрезентативном полигоне низкой субъектной размерности – в виде простейшего агрохолдинга, включающего холдингующее агропредприятия и два холдингуемых агропредприятий, связанных между собой холдинговыми отношениями.

Решение типовых локальных управленческих задач ценового управления типизируемо в рамках практически реализуемых информационных технологий оптимизации частных профильных управленческих решений.

Апробированная иерархическая модель внутрихолдингового ценового управления, которая содержит методическое обеспечение ценовых управленческих решений, на основе чего выявлены параметры, характерные для наиболее распространенных хозяйственных ситуаций в агрохолдингах, в том числе оптимизация цены поставки продукции, параметры дивидендной политики, контрактные условия поставки (объемы, сроки, параметры качества), соблюдение действующего налогового и антимонопольного законодательства как ограничителей в принятии управленческих экономических решений

подтверждается результатами экономико-математического моделирования, представленных в диссертации.

Проведенные с помощью учетно-аналитического обеспечения экономико-математического моделирования обоснования цен позволили выявить оптимальные ценовые внутрихолдинговые управленческие решения, а также прямую и косвенную, в том числе рекурсивную, связанность финансово-экономических состояний предприятий-участников агрохолдинга.

По нашим оценкам внедрение разработки для примера анализируемого агрохолдинга (согласно его данным первичной отчетности), в частности,только по одному направлению внутрихолдингового взаимодействия в ценовом аспекте составит 100 млн. руб.

Предложенный альбом форм первичной отчетности, внутренняя (управленческая) отчетность по ценовому управлению и показатели отчетности формируют учетно-аналитический инструментарий для разработки и принятия ценовых управленческих решений в агрохолдинге для достижения цели балансирования экономических интересов всех его участников.

**Список литературы**

**Нормативные правовые акты**

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)

2. Приказ Министерства финансов России от 08.11.2010 № 143н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010)»

3. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)

4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)

5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)

6. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)»

7. Приказ Минсельхоза РФ от 24.11.2000 N 938 (ред. от 15.01.2002) «Об Инструкции по заполнению типовых и ведомственных специализированных форм годовой бухгалтерской отчетности организациями агропромышленного комплекса за 2000 год»

8. Международный стандарт финансовой отчетности(IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» [Введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н] [ре.от 04.06.2018] [Электронный ресурс].-Доступ из справочно-правой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 15.10.2021)

**Научная литература на русском языке**

9. Абросимов, В.А. Теория интеграции: обобщение интеграции экономических структур / В.А.Абросимов. – М.: Эслан, 1997.-191с.

10. Абрютина, М.С. Ценообразование в российской экономике / М.С.Абрютина.- М.: Дело и сервис, 2002.-255с.

11. Агафонов,В.А.Анализ стратегий и разработка комплексных программ / В.А.Агафонов. – М.: Наука, 1999. – 213 с.

12. Агацци, Э. Научная объективность и ее контексты / Э.Агацци.- М.: Прогресс-Традиция, 2016. – 688 с.

13. Аграрная реформа в России. Концепции, опыт, перспективы: монография / под. ред. А.В.Петрикова Выпуск 4. Сер. Научные труды ВИАПИ РАСХН.- М.: ВИАПИ, 2000.- 425с.

14. Аграрная реформа в Российской Федерации: правовые проблемы и решения: монография / под ред. З.С. Беляевой, О.А. Самончик.- М.: ИГП РАН, 1998. – 226 с.

15. Аграрная реформа в странах Центрально-Восточной Европы и России 1990-2000: монография / под ред. Г.И.Шмелева.- М.: Наука, 2003. – 237 с.

16. Агрохолдинги: организационное построение и механизм функционирования: методическое пособие / под ред. В.А. Петрова.- М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. – 276 с.

17. Аистова,М.Д.Реструктуризация предприятий/М.Д.Аистова.-Вопросы управления. М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

18. Айдаева,С.А. Методические основы ценообразования в строительстве на современном этапе хозяйствования / автореф.дис….канд эконом.наук: 08.00.05 / Айдаева Сакина Аганавердиевна[Место защиты Махачкала: Дагестанский государственный техн. Университет]-Махачкала, 2000. – 22с.

19. Алексеев, В.В. Агропромышленный менеджмент/В.В.Алексеев,Б.В. Агаев, М.А. Сагдеев.- М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКа», 2003.-427с.

20. Алклычев, А.М. Регулирование цен в экономике переходного периода России / автореф.дис….д-ра.эконом.наук: 08.00.09, 08.00.10/ Алклычев Алклыч Магомедович[Место защиты Москва:Иститут экономики]– М.: Институт экономики РАН, 1999. – 32с.

21. Алклычев, А.М. Ценообразование в период перехода к рыночной экономике /А.М.Аклычев– М.: Институт экономики РАН, 1993. - 22с.

22. Архипова,М.Ю. Инновационные направления развития сельскохозяйственных производств / М.Ю. Архипова, В.Е. Афонина // Интеллект. Инновации. Инвестии. – 2020. - № 4. – С. 35-44 (ИФ 0.334; № 1187)

23. Аршба, Л.Н.Управление корпорацией в конкурентной среде/Л.Н.Аршба, А.Ю.Абраменко, Е.А. Макаров.- Новосибирск: СГУПС, 2014.-93с.

24. Ахсарова, М.И. Ценообразование в современной экономике /М.И.Ахсарова//- Экономика и социум.- 2015.- № 3-1 (16).-С. 98-100.

25. Бабков, А.Г. Информационные технологии в системном анализе и управлении экономическими процессами / автореф.дис….кандид. эконом. наук: 08.00.0/Бабков Алексей Геннадьевич[Место защиты: Нальчик:Кабардино-Балкарский государственный университет]- 2000. – 22с.

26. Багов, В.П. Корпоративный менеджмент в российской экономике / автореф. дис…. д-ра.эконом.наук: 08.00.05/Багов Валерий Павлович [Место защиты: М.: Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова]- 2000. – 38с.

27. Базадзе, Н.Г. Системотехническая методология организационного проектирования управленческого потенциала наукоемкого производства (на примере Москвы и Московской области): дис. д-ра эконом. наук:05.02.22./Базадзе Наталья Григорьевна[Место защиты: М.: МАИ]- 2002. – 332с.

28. Баклаженко, Г. Холдинговые отношения в АПК: теория и практика управления / Г.Баклаженко // АПК: экономика и управление.- 2001, №11.- С.298

29. Батаева, Б.С. Корпоративное управление в финансово-промышленных группах / автореф.дис… кандид. эконом. наук:08.00.05/Батаева Бэла

Саидовна[Место защиты:М.:Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации]- 1999. – 26с.

30. Белл, Э., Методы социальных исследований: группы, организации и бизнес / Э.Белл, А. Браймен.-. Харьков: Гуманитарный центр, 2012. – 776 с.

31. Белов, С.А. Развитие методов стратегического планирования высокотехнологичных промышленных предприятий : дис. … канд. экон. наук:08.00.05 / Белов Сергей Александрович [Место защиты:СПБГУ. СанктПетербург]- 2016. – 163 с.

32. Бетге, Й. Балансоведение/Й.Бетге- М.: «Бухгалтерский учет», 2000. – 418с.

33. Блошенко, А.А. Технология интегрального оценивания устойчивости финансово-экономического состояния предприятия российской промышленности: дис….канд. эконом. наук: 08.00.05 /Блошенко Анна Александровна [Место защиты: МАИ.Москва]- 2009. – 193с.

34. Бобошко, Н.М., Финансово-экономический анализ./Н.М.Бобошко, Т.У.Турманидзе, Н.Д.Эриашвили, В.С.Осипо,М.Н. Косов-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 383 с.

35. Бодрунов, С.Д. Структурное оценивание последствий реализации управленческих решений в отношении предприятия /С.Д.Бодрунов,О.Н.Дмитриев– М.: Гном и Д, 2003.-115с.

36. Бодрунов, С.Д. Проблемы, принципы и методы корпоратизации авиапромышленного комплекса России. СПБ/С.Д.Бодрунов, О.Н.Дмитриев, Ю.А.Ковальков, Д.В. Мантуров, О.Н. Федорова-М.:Аэрокосмическое оборудование и Петроградский и Ко, 2000.-432с.

37. Болдырев, Ф. Рога и копыта. Почему олигархи заинтересовались сельским хозяйством /Ф.Болдырев//- Компания. – 2001.- №42- С.18.

38. Болотова, Ю.В. Правовое регулирование договорных отношений в сфере реализации сельскохозяйственной продукции/Ю.В.Болотова.- М.: Издательство МСХА, 2002. – 164 с.

39. Булгаков, Д. Новые русские крестьяне. Олигархи отправляют деньги на село /Д.Булгаков//- Русский фокус.- 2002- №6(43).- С.18.

40. Вандель, Й. Вертикальная интеграция в российском агропродовольственном секторе: монография/ под ред. П.Верхайма, Е.Серовой, К.Фроберга, Й. фон Брауна.- М.: Институт экономики переходного периода, 2001. – 373с.

41. Вартанян, А.А. Методология командно-коалиционного управления предприятием: монография/А.А.Вартанян – М.: МАИ-Принт, 2008. – 319 с.

42. Верединский, С.Ю. Модели формирования и функционирования финансово-промышленных групп: автореф.дис.канд.эконом.наук:08.00.13/Верединский Сергей Юрьевич[Место защиты: СПб: Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия]- 1999. – 18с.

43. Васильев К. А. Агропромышленная интеграция как базовое условие повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства/К.А.Васильев //- Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2013.- № 11.- С. 132-137.

44. Виленкин, Н.Я. Популярная комбинаторика/ Н.Я.Виленкин- М.: Издательство «Наука», 1975. – 209 с.

45. Волкова, О.Н. Целевое ценообразование как инструмент стратегического управления затратами /О.Н.Волкова // Экономический анализ: теория и практика.- 2006- № 7 (64)- С. 41-45.

46. Волкова, В.Н.Системный анализ и принятие решений./ Справочник под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. М.: Издательство «Высшая школа», 2004 - 519с.

47. Ворожейкина, Т.М. Особенности организации внутреннего контроля в агрохолдингах/ Т.М.Ворожейкина //- Международные научные исследования.- 2015- № 3 (24)- С. 24-29.

48. Ворожейкина, Т.М. Проблемы развития низкоконсолидированных отраслей (на примере сельского хозяйства): монография / Т.М. Ворожейкина.- М.: ФГОУ ВПО МГАУ, 2010. – 196 с.

49. Ворожейкина, Т.М. Стратегия развития товаропроводящей инфраструктуры продовольственного рынка/ Т.М.Ворожейкина // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет имени В.П. Горячкина». 2013- № 3 (59).-С. 71-74.

50. Воронов, А.А. Введение в динамику сложных управляемых систем / А.А.Воронов. – М.: Наука, 1985.-351с.

51. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (утв. Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 года №1392)

52. Гапоненко,А.Л.,ОрловаТ.М.Управление знаниями / А.Л.Гапоненко, Т.М.Орлова. М.:Эксмо,2011.-550с.

53. Гвишиани, Д.М. Организация и управление/Д.М.Гвишиани.- М.: Наука, 1972. – 536 с.

54. Герасименко, В.В. Ценообразование/В.В.Герасименко.- М.: Инфра-М, 2008.-418с.

55. Герасимов, Ю.К. Математическая теория сбалансированного эффективного экономического развития/Ю.К.Герасимов. – М.: МГУ, 1998.-214с.

56. Гноенский, Л.С. и др. Математические основы теории управляемых систем/Л.С.Гноенский.- Москва : Наука, 1969. - 512 с.

57. Гогин, Д.Ю. Распределение потоков между субъектами интегрированного рынка/Д.Ю.Гогин. – СПб: СПУЭиФ, 1998.-23с.

58. Голубев, М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов/М.П.Голубев.- М.: Инфра-М, 2010.-519с.

59. Горбунов, А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги/А.Р.Горбунов.- М.: Анкил, 2000.-148с.

60. ГОСТ 24 «Система технической документации на АСУ»

61. Гришкина, С.Н. Современные подходы к составлению и представлению отчетности в области устойчивого развития бизнеса / С.Н. Гришкина, В.П. Сиднева // ЭКОНОМИКА. БИЗНЕС. БАНКИ. – 2020. – № 4(42). – С. 86-99.

62. Губинский, А.И. Информационно-управляющие человеко-машинные системы: исследование, проектирование, испытания /А.И.Губинский– М.: 1993.-528с.

63. Гумеров, Р. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России /Р.Гумеров // Российский экономический журнал.-1998- №4.С.66-76

64. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации/И.Б.Гурков – М.: Дело, 2008. – 284с.

65. Давидссон, П. Исследуя предпринимательство/П.Давидсон.- М.: ИД ВШЭ, 2014.-399с.

66. Давыдов, Э.Г. Исследование операций/Э.Г. Давыдов - М.: Высшая школа, 1990.-382с.

67. Данилочкин, С.В. Методологические проблемы дивидендного управления предприятием промышленности России/С.В.Данилочкин – М.: КноРус, 2010. – 159с.

68. Данилочкин, С.В. Методология дивидендного управления предприятием промышленности России : дис. ... док.эконом. наук:08.00.05[Место защиты-Рос. заоч. ин-т текстил. и лег. пром-сти]. Москва. 2010.- 309 с.

69. Демченко, О.Ф. Методология математического моделирования организационных структур авиационно-промышленного комплекса Российской Федерации /О.Ф.Демченко– М.: КноРус, 2011. – 315с.

70. Демченко, О.Ф., Методология идентификации организационных структур в авиационно-промышленном комплексе /О.Ф.Демченко, О.Н.Дмитриев, Э.С.Минаев. – М.: Изд-во МАИ, 2011. – 466с.

71. Десятирикова Е.Н. Методологические основы управления большими экономическими системами на основе информационных технологий:

автореф.д-ра эконом.наук:05.13.10/ Десятирикова Елена Николаевна[Место защиты: СПб: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов].- 2000. – 34с.

72. Дипиаза, С.А., Экклз, Р.Дж. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества/ С.А.Дипиаза,Р.Дж.Экклз.- М.: Альпина Паблишер, 2003. – 212 с.

73. Дмитриев, О.Н. и др. Стратегическое управление корпорацией: фундаментальные и прикладные проблемы /О.Н.Дмитриев и др.. – М.: Доброе слово, 2013. – 573с.

74. Дмитриев, О.Н. Основы общей теории современной российской коммерческой организации/О.Н.Дмитриев – Доброе слово, 2005. – 196с.

75. Дмитриев, О.Н. Системный анализ в управлении / 5-е издание, дополненное и переработанное/О.Н.Дмитриев – М.: Доброе слово, 2005 – 239с.

76. Дмитриев, О.Н. Стратегические проблемы и направления прогрессорского санирования управляющих систем высокотехнологичного комплекса России./О.Н.Дмитриев// М.:Микроэкономика-2017-№6-С.5-24

77. Дмитриев, О.Н., Бурдин А.К. Внутрикорпоративное арендное управление /О.Н.Дмитриев,А.К.Бурдин. – М.: КноРус, 2006. – 322с.

78. Добросоцкий В.И..Международная кооперация и экспорт в АПК-приоритет развития России// Проблемы теории и практики управления./ В.И.Добросоцкий// 2019.- № 7.- С. 58-66.

79. Дмитриев, О.Н., Екшембиев С.Х. Методологические аспекты организации самоуправления в рамках корпоративной структуры/О.Н.Дмитриев,С.Х.Екшембиев. – М.: Доброе слово, 2003. – 98с.

80. Долгий, В.И. Управление промышленным предприятием в экстремальных состояниях: теория, методология, опыт реализации:автореферат дис.д-ра эконом.наук:08.00.05/Долгий Владимир Иванович[Место защиты – Саратов: Саратовский государственный соц.-эконом. университет]- 2000. – 49с.

81. Долгова, М.В. Ценообразование на предприятиях машиностроения в условиях перехода к рынку/М.В.Долгова – М.: 1994. - 196с.

82. Дремова, Л.А. Особенности механизма функционирования естественных монополий в переходной экономике: автореф.дис.канд.эконом.наук: 08.00.05/Дремова Людмила Алексеевна[Vtcnj pfobns: М.: Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации]- 2000. – 24с.

83. Дубовик, М.В. Методологические проблемы обоснования стратегии муниципального управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города /М.В.Дубовик.- М.: Кнорус,2009.-173с.

84. Дубовик, М.В. Методология формирования стратегии управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города на мезоуровне: дис….д-ра.эконом.наук:08.00.05/Дубовик Майя Валерьевна.[Место защиты: МАИ]- 2011. – 385с.

85. Дудинова, Е.Е. Адаптация зарубежных агропромышленных ТНК к условиям российского зернового рынка: монография / Е.Е. Дудинова. - Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет. - 2014. – 120 с.

86. Думлер, С.А. Управление производством и кибернетика /Думлер С.А.- М.: Издательство «Машиностроение», 1969. – 424 с.

87. Екшембиев, С.Х. Методология организации внутрикорпоративного управления финансово-экономическим потенциалом /Екшембиев С.Х. - М.: Издательства МАИ и Доброе слово, 2003. – 176с.

88. Ефимов, В.В., Барт Т.В. Расчет цены и конкурентоспособности продукции /В.В.ЕфимовТ.В.Барт// Методы менеджмента качества – 2000- № 8- С.15-18.

89. Жданов, В.И. Моделирование процессов принятия решений и механизмов взаимодействия в системе “заказчик-поставщик”: автореф.дис.канд.эконом. наук:08.00.13/Жданов Владимир Иванович[Место защиты: Самара: Самарский государственный аэрокосмический университет им. С.П. Королева] - 1999. – 23с.

90. Жданов, Д.А. Методические аспекты организации управления производственно-финансовыми группами:автореф.дис.канд.эконом.наук:

08.00.05 / Жданов Дмитрий Алексеевич [Место защиты: М.: ЦЭМИ РАН]- 2000. – 17с.

91. Закорюкин, П.А. Совершенствование методического обеспечения подготовки управленческих решений в области организации производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия:автореф.дис.канд. эконом.наук: 08.00.28 / Закорюкин Павел Александрович[Место защиты: Иваново: Ивановская государственная текстильная академия]- 1999. – 21с.

92. Зельднер, А.Г. Рентабельность производства (региональный аспект)/А.Г.Зельднер.- М.: Издательство «Экономика», 1976. – 62 с.

93. Зельднер А.Г., Осипов В.С. Государственные корпорации: попытка реставрации, системы отраслевого управления /А.Г.Зельднер,В.С.Осипов // Проблемы теории и практики управления.- 2019- № 7-С. 6-16.

94. Зельднер, А.Г., Осипов В.С. Российские государственные корпорации и южнокорейские чеболи: общее и особенное // ЦИТИСЭ. -2021.- №3.-С.323-331

95. Зельднер, А.Г. и др. Роль и место государственных корпораций в современной модели экономического развития России / Монография под ред. А.Г. Зельднера. М.: Дашков и Ко, 2020. – 180 с.

96. Зинатулин, Л.Ф. Формирование организационно- экономического механизма управления корпорацией: автореф.дис.канд.эконом.наук:08.00.05./Зинатулин Ленар Фаридович[Место защиты: М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства]- 1999.- 24с.

97. Злобин, Е. Управление агропромышленным холдингом /Е.Злобин.- М.: АгриПресс, 2001.-238с.

98. Золотова, В.А. Управленческие проблемы и задачи формирования программы антикризисного управленческого инновирования в высокотехнологичное предприятие промышленности России /В.А.Золотова– М.: КноРус, 2017. – 210с.

99. Зуев, А.А. Организационно- экономический механизм организационного реинжиниринга предприятия промышленности с филиалами полистранового

дислоцирования: дис…. канд.эконом.наук.:08.00.05 / Зуев Андрей Андреевич[Место защиты:М.: МАИ]- 2014. – 278с.

100. Иванов, А.Ю. Современные агротехнологии: экономико-правовые и регуляторные аспекты: монография под ред. Д.Ю.Каталевского, А.Ю. Иванова- М.: НИУ ВШЭ, 2018.-439с.

101. Иванов Ю.В. Методология стратегического управления институциональным развитием промышленного предприятия (на примере алюминиевой промышленности России): дис….д-ра эконом. наук:08.00.05/Иванов Юрий Васильевич[Место защиты:М.: МАИ]- 2003. – 295с.

102. Иванова, Е.В. Трансфертное ценообразование в компаниях холдингового типа: институциональный подход /Е.В.Иванова // Вестник Оренбургского государственного университета.- 2010- № 8 (114)- С. 20-24

103. Иванова, С.В. Транснациональные корпорации в агропромышленном комплексе мировой экономики и России / С.В. Иванова. // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. – 2010- № 03-С. 112-117.

104. Ильин, М.С., Тихонов А.Г. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России/М.С.Иванов,А.Г.Тихонов- М.: Альпина Паблишер, 2002.-286с.

105. Исламиев, Р. Р. Состояние и тенденции развития агропромышленного комплекса, кооперации и интеграции в регионе /Р.Р.Исламиев// - Аграрный вестник Урала. -2012.-№ 8 (100).- С. 82-84

106. Кабалоев, Р.Д. Система планирования деятельности корпоративного хозяйствующего субъекта: автореф.дис. канд.эконом.наук:08.00.05/Кабалоев Руслан Джантемирович [Место защиты:СПб: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов]- 2000 – 19с.

107. Казаринов, М.Ю. Детерминизм в сложных системах управления и самоорганизации /М.Ю.Казаринов-Л.: Издательство Ленинградского университета, 1990- 152с.

108. Камолов, С.Г. Инновационное построение холдинговых структур в условиях автоматического международного обмена финансовой информации/ С.Г. Камолов, И.А. Постный –Инновации и инвестиции-2018-№9-С. 16-21

109. Канащенков, А.И. и др. Организация самоуправления финансово-экономическим потенциалом корпоративной структуры: монография /А.И.Канащенков и др. – М.: Моск. гос. авиац. ин-т (гос. техн. ун-т), 2004. – 457с.

110. Канащенков, А.И. Теория и практика управления современными организационно-экономическими системами /А.И.Канащенков – М.: БЛОК-Информ-Экспресс,2000. - 311с.

111. Канащенков, А.И Управление взаимодействием предприятия с интегрированной системой смежников /А.И.Канащенков,О.Н. Дмитриев, Ю.А.Ковальков, А.И.Дергунов,Э.С. Минаев - М.: Изд-во МАИ « Доброе слово», 2005. - 368с.

112. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./ Р.Каплан,Д.Нортон- М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.

113. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления /В.С.Катькало.- СПб.: ИД СПбГУ, 2008.-548с.

114. Качалова, Л.Н. Научная организация управленческого труда – оргпроектирование / Л.Н.Качалова-М.: Экономика, 1973.-256с.

115. Колесникова, Е.О. Агропромышленные транснациональные компании в

116. глобальной продовольственной системе / Е. О. Колесникова // Наука Кубани.- 2015.- №1.- С. 52 – 56.

117. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия /Г.Б.Клейнер- М.: Дело, 2008.-567с.

118. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б.Клейнер,В.Л. Тамбовцев,Р.М. Качалов. - М.: Экономика, 1997.-286с.

119. Клейнер, Г.Б. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономик:.монография / под ред. Г.Б. Клейнера -М.: Наука, 2002.-448с.

120. Клинов, В.Г. Мировые товарные рынки и цены: учебник / В.Г. Клинов, Л.С. Ревенко, Т.И. Ружинская;под ред. Л.С. Ревенко–М.:МГИМО-Университет,2012.-98с.

121. Клинов, В. Г. Мировой рынок высокотехнологичной продукции. Тенденции развития и особенности формирования конъюнктуры цен / В.Г. Клинов. – М.: Экономика,2006.- 52с.

122. Коваленко, И.И., Соколицын А.С. Организационно- экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия с учетом производственного риска /И.И.Коваленко,А.С.Соколицин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019- Том 12- № 6- С.184.

123. Ковальчук, Ю.А. Стратегическое управление эффективностью модернизации: монография/ Ю.А.Ковальчук – М.: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2010. – 167с.

124. Козлова, Н.В. Понятие и сущность юридического лица: очерк истории и теории /Н.В.Козлова. - М.: СТАТУТ, 2003. – 318 с.

125. Козлова, Н.В. Правосубъектность юридического лица /Н.В.Козлова - М.: СТАТУТ, 2005. – 476 с.

126. Козырь, М.И. Аграрное право России: проблемы становления и развития /М.И.Козырь- М.: ИД «Право и государство», 2003. – 208 с.

127. Конина, Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе /Н.Ю.Конина. – М.: ТК Велби, 2008. – 560с.

128. Колесникова, Е. О. Агропромышленные транснациональные компании в глобальной продовольственной системе / Е. О. Колесникова // Наука Кубани. – Краснодар.- 2015- №1-С. 52 – 56

129. Копач, К.В. Личное подсобное хозяйство сельского населения и его интеграция с предприятиями агропромышленного комплекса /К.В.Копач.- М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2002. – 312 с.

130. Копнин, П.В. Логические основы науки. Киев /П.В.Копнин.- Издательство «Наукова думка», 1968. – 284 с.

131. Корнаи, Я. Дефицит /Г.Крнаи.- М.: Наука, 1990. – 608 с.

132. Костина, Г. Аграрная революция свершилась. Металлурги, нефтяники и торговцы сеют, пашут и жнут /Г.Костина // Эксперт.- 2001- №32- С.14.

133. Костина, Г. Сельская новь. Потанин пошел на село, чтобы стать там самым крупным игроком / Г.Костина // Эксперт.- 2001- №40- С.24.

134. Котлер, Ф. Основы маркетинга /Ф.Котлер. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс.Плюс, 1995.-702с.

135. Коуз, Р. Природа фирмы /Р.Коуз.- М.: Дело, 2001.-360с.

136. Кручинин, Л. А. О возможных условиях заключения ценовых соглашений в группе взаимосвязанных предприятий./ Кручинин Л. А. Сморгонский А. В. // Экономика и математические методы. - 2003. - Т. 39. - № 1. - с.23-32.

137. Кряжевских, С.П. Трансфертное ценообразование и трансфертное кредитование в вертикально-интегрированных компаниях /С.П.Кряжевских // Проблемы экономики. 2006.- № 3.- С. 128-135.

138. Кузьмин, С.С. Корпоративный рост. Модели и методы / С.С.Кузьмин.- М.: Инфра-М, 2012-182с.

139. Кузьмин, В.Н. Экономическая интеграция и техническое оснащение сельского хозяйства России / В.Н. Кузьмин // Вестник Всероссийского научноисследовательского института механизации животноводства.- 2014-№3 (15) -С. 82-87.

140. Кулакова, Т.В. Теоретические основы сравнительного анализа эффективности формирования международной межфирменной кооперации: автореф.дис..кандид.эконом.наук:08.00.01/КулаковаТатьяна Владимировна[Место защиты:Челябинск:Челябинский государственный университет]- 2000. – 24с.

141. Кульман, А. Экономические механизмы /А.Кульман.- М.: Прогресс, 1993. -188с.

142. Кундиус, В.А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса /В.А.Кундиус.- М.: Кнорус, 2016. – 392 с.

143. Кушников, В.А. Модели и методы анализа свойств целей и синтеза критериев в системах управления производственными процессами: автореф. дис.д-ра эконом. наук: 05.13.01 /Кушников Вадим Алексеевич [Место защиты: Саратов: Саратовский государственный техн. Университет]- 2000. – 38с.

144. Лагоша, Б.А. Методы и модели совершенствования организационных структур /Б.А.Лагоша, В.Г. Шаркович, Т.Д.Дегтярева.- М.: Наука, 1988-189с.

145. Лайко, М.Ю. Формирование эффективного организационно-экономического механизма управления производственными комплексами: автореф. дис.д-ра эконом. наук:08.00.05 /Лайко Михаил Юрьевич[Место защиты: М.: Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации]- 2000. – 48с.

146. Левин, Ю.А.Концептуальные положения сельскохозяйственной этики и пути их практической реализации/Ю.А.Левин, Г.Ю.Фомина,А.В. Волков// Международный сельскохозяйственный журнал. - 2021.- № 6 (384).- С. 65-68.

147. Лаптев, В.А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества /В.А.Лаптев.- М.: Волтерс Клувер, 2008.-359с.

148. Леонард, К.С. Аграрные реформы в России. Дорога из рабства /К.С.Леонард.- М.: Дело, 2019.-380с.

149. Лимитовский, М.А. Системный анализ инвестиционных решений в управлении российскими корпорациями:автореф.дис.д-ра эконом.наук: 05.13.10 /Лимитовский Михаил Александрович [Место защиты:М.:Институт системного анализа РАН]- 1998. – 44с.

150. Липсиц, И.В. Коммерческое ценообразование /И.В.Липсиц.- М.: Издательство БЕК, 1997.-368с.

151. Львов, А.С. Организация бизнеса в российских и западных компаниях (сравнительный анализ):автореф.дис. кандид. эконом.наук: 05.13.10 /Львов Андрей Семенович [Место защиты: М.: Институт системного анализа РАН]- 2000. – 20с.

152. Малько, И.А. Организационно- экономический механизм управленческого взаимодействия предприятия промышленности России и его зарубежного филиала: на примере украинского филиала: дис.канд.экон.наук:08.00.05/Малько Ирина Анатольевна[Место защиты:М.: МАИ]-2008.-168с

153. Мальцева, В. А. Эволюция государственной поддержки сельского хозяйства: зарубежный опыт, рекомендации для России. : дис. канд. экон. наук : 08.00.14. / Мальцева Вера Андреевна [Место защиты:УГЭУ. Екатеринбург]-2016. - 212.

154. Маскин, Э.С. Конструирование экономических механизмов. Как реализовать социальные цели /Э.С.Маскин.- М.: ИД ГУ ВШЭ, 2009-21с.

155. Матыцын, А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика /А.К.Матыцын.- М.: ИД «Новый век», 2002.-368с.

156. Милованов, П.Д. Организационно-экономический механизм обоснования решений по рекорпоратизации предприятий ракетно-космической промышленности России : дис... канд. эконом.наук:08.00.05 /Милованов Павел Дмитриевич[Место защиты: М.: МАИ]- 2014. – 215с.

157. Милоданова, Ю. А. Организационно-экономический механизм формирования стратегии конъюнктурно обусловленной трансформации авиадвигателестроительного предприятия:дис….канд.эконом.наук:08.00.05 /Милоданова Юлия Александровна[Место защиты:М.: МАИ]- 2013. – 227с.

158. Мильнер, Б.З. Организация программно-целевого управления /Б.З.Мильнер.- М.: Издательство «Наука», 1980. – 376 с.

159. Минаков,И.А. Развитие агропромышленной интеграции в условиях формирования рыночных отношений / И.А. Минаков, Л.А. Сабетова - Мичуринск, 1999. - 115 с

160. Мироносецкий, Н.Б. Моделирование процессов создания и выпуска новой продукции / Н.Б.Мироносецкий - М.: Наука, 1976.-167с.

161. Михайлов, Н.И. Правовая организация финансово-промышленных групп в России: состояние и перспективы /Н.И.Михайлов.- М.: Волтерс Клувер, 2005. – 392 с.

162. Мищенко, А.П. Проблемы повышения эффективности управления на основе оптимизации транзакционных затрат: автореф.дис. д-ра эконом. наук:08.00.05 /Мищенко Александр Павлович [Место защиты:М.:Московский государственный университет коммерции]- 2000. – 38с.

163. Моттаева, А.Б.Управление корпорацией // Уч. Пособие/ А.Б.Моттаева, А.И.Шлафман,И.С. Демичева – М.: Ин-т бизнеса и политики, 2011. – 123с.

164. Назаренко,В.И. Земельные отношения и рынок земли./В.И.Назаренко,Г.И.Шмелев.- М.: Памятники исторической мысли, 2005. – 292 с.

165. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль /Ф.Найт.- М.: Дело, 2003. 360 с.

166. Нефедова, Т., Пэллот Дж. Неизвестное сельское хозяйство, или Зачем нужна корова? /Т.Нефедова,Дж.Пэллот.- М.: Новое издательство, 2006. – 320 с.

167. Нивен, П. Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П.Р.Нивен.- Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. - 328 с.

168. Никитин, А.В. Финансово-экономическое оздоровление сельскохозяйственных предприятий /А.В.Никитин.- М.: ВИАПИ, 2002. – 206 с.

169. Нильс-Горан, О.Жан, Р. Веттер, М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию./ О.Нильс-горан,Р. Жан,М.Веттер.- М.: Вильямс, Диалектика, 2006. – 304 с.

170. НэглТ., Холден Р. Стратегия и тактика ценообразования./Т.Нэгл,Р.Холден.- СПб.: Питер, 2001.-543с.

171. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст).

172. Ордынцев, В.М. Автоматизация математического описания объектов управления /В.М.Ордынцев. – М.: Машиностроение, 1969.-207с.

173. Осипенко, О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития /О.В.Осипенко.- М.: СТАТУТ, 2008. – 368 с.

174. Осипов, А.Н. Импортозамещение в сельском хозяйстве: кризисы перепроизводства, выбор институциональной политики, применение поведенческой экономики /А.Н.Осипов, Х.Н. Гасанова, М.Я. Веселовский, В.С.Осипов, Ю.В. Гнездова // АПК: Экономика, управление. -2018. -№ 1.- С. 11-21.

175. Осипов, В.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности /В.С.Осипов.- М.: ИПКгосслужбы, 2010. – 180 с.

176. Осипов, В.С. Конкуренция, основанная на совместном создании ценности в отрасли сельскохозяйственного машиностроения / В.С.Осипов // Перспективы науки.- 2013 -№ 10 (49)- С. 210-213.

177. Осипов, В.С. Многоуровневые экономические механизмы совместного создания ценности в воспроизводственном процессе/ В.С.Осипов // Вопросы экономики и права.- 2012- № 54- С. 89-92.

178. Осипов, В.С. Направления аграрной и промышленной политик России: от санкций к конкурентоспособному импортозамещению / В.С.Осипов// Никоновские чтения.- 2016- № 21-С. 113-115.

179. Осипов, В.С. О единстве цепочки ценности и цепочки стоимости/ В.С.Осипов // Глобальный научный потенциал.- 2013- № 10 (31)- С. 120-123.

180. Осипов, В.С. Правовое положение акционерных обществ в современной России:монография /В.С. Осипов. М.: ИПКгосслужбы, 2004. – 144 с.

181. Осипов, В.С. Продовольственная инфляция: риски реализации сценария / В.С.Осипов // ЦИТИСЭ.- 2017-№ 4 (13)- С. 5.

182. Осипов, В.С. Управление цепочкой ценности:монография / В.С. Осипов. М.: ИПКгосслужбы, 2010. – 317 с.

183. Осипов, В.С., Боговиз, А.В. Переход к цифровому сельскому хозяйству: предпосылки, дорожная карта и возможные следствия / В.С.Осипов,А.В.Боговиз // Экономика сельского хозяйства России.- 2017- № 10- С. 11-15.

184. Оскорбин, Н.М., Толстов, В.К. Управление корпорацией /Н.М.Оскорбин,В.К.Толстов. – Барнаул: Изд-во Алтайского ун-та, 2007. – 319с.

185. Парушина, Н.В. Теория и практика анализа финансовой отчетности организаций. /Н.В.Парушина.- М.: ИД «Форум-Инфра-М», 2010. – 432 с.

186. Первозванский, А.А. Математические модели в управлении производством / А.А.Первозванский.- М.: Наука, 1975. – 615 с.

187. Пищулин, В.И. Методы и системы управления современными организациями:монография /В.И Пищулин.- М.: Из-во МГОУ, 2010. - 153 с.

188. Подоба, З.С., Титова, А.М. Чеболь как основа экспортно ориентированной экономики Республики Корея/ З.С.Подоба,А.М.Титова // Азия и Африка сегодня.- 2018- № 3 (728)-С. 33-40.

189. Полякова, Ю. Тяжкие долги АПК. Сельский час «Х» /Ю.Полякова.- Русский фокус.- 2001- №13- С. 8.

190. Порошина, Н.Ю. Совершенствование управления ценовой политикой на предприятиях:автореф. дис.канд. эконом. наук: 08.00.05 /Порошина Наталья Юрьевна[Место защиты: М.: Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности]- 2000. – 27с.

191. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М.Портер.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

192. Портер, М. Конкуренция // Пер. с англ. // Учеб. пособие./М.Портер. - М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. - 495с.

193. Портной, К. Правовое положение холдингов в России/ К.Портной.- М.: Волтерс Клувер, 2004. – 304 с.

194. Псарева, Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты /Н.Ю.Псарева.- М.: ИД «Высшее образование и наука», 2003. – 304 с.

195. Родионова, О.А. и др.Методические рекомендации по повышению экономической эффективности вертикально интегрированных формирования в АПК./ О.А.Родионова и др.- М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2004.-78с.

196. Родионова, О.А. Интеграция в сфере агропромышленного производства: тенденции, механизмы роста /О.А.Родионова.- М.: ГУП «Агропресс», 2000.-176с.

197. Розинский, И.А. Формирование механизмов корпоративного управления в переходных экономиках:автореф.дис…. канд. эконом.наук :08.00.14 /Розинский Иван Анатольевич[Место защиты: М.: МГУ им. М.В. Ломоносова]-2000. – 26с.

198. Росс Эшби, У. Введение в кибернетику /Эшби Росс.- М.: Издательство иностранной литературы, 1959. – 432 с.

199. Руководство по антикартельному регулированию в сфере государственных закупок. М.: Учебно-методический центр ФАС России, 2018-125с.

200. Самуэльсон, П.Э. Монополистическая конкуренция - революция в теории: (Пер. И.В.Попович) // Вехи экономической мысли. Т.2. Теория фирмы / Под ред. В.М.Гальперина /П.Э.Самуэльсон- СПб.: Экон. Школа.1999, С.354-370.

201. Сближение МСФО и управленческого учета [Электронный ресурс]. (Режим доступа https://finacademy.net/materials/books/sblizhenie-msfo-i-upravlencheskogo-ucheta. Дата обращения 17.03.2022 г.)

202. Серова, Е.В. Особенности государственной поддержки аграрного сектора в России /Е.В.Серова // Вопросы экономики.- 1996- №7-С.88-100.

203. Сеферян, М.А. Совершенствование маркетинговой деятельности промышленного предприятия/М.А.Сеферян. – СПб, 1996. - 202с.

204. Сильвер, Н. Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие нет /Н.Сильвер.- М.: Колибри, 2015. – 608 с.

205. Симон, Г., Фасснахт, М. Прайс-менеджмент. Стратегия, анализ, решение и реализация / Г.Симон,М.Фасснахт.- М.: Библос, 2020. – 536 с.

206. Симонова, М.Д. Риски развития глобальных цепочек создания добавленной стоимости: анализ отраслевого аспекта//Управление риском./М.Д.Симонова//-2017-№3(83)-С.28-35

207. Система ГОСТ 24 «Система технической документации на АСУ»

208. Системный анализ и принятие решений./ Справочник под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова.- М.: Издательство «Высшая школа», 2004.-616с.

209. Смирнова, А.К. Построение и экономико-математический анализ агрегированных динамических моделей:автореф.дис….канд.эконом.наук: 08.00.13/ Смирнова Алла Константиновна [Место защиты: М.: МГУ им. М.В. Ломоносова]- 1999. – 24с.

210. Современные агротехнологии: экономико-правовые и регуляторные аспекты:монография / под ред. Д.Ю.Каталевского, А.Ю. Иванова.- М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 444 с.

211. Солошенко, М.В. Ценообразование на рынке услуг сотовой связи; автореф. дис….канд.эконом.наук (08.00.09)/ Солошенко Михаил Владимирович[Место защиты: СПб: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов]- 2000. – 17с.

212. Старченко, А.А. О методологической функции теории аргументации. В сб. Методология развития научного знания / Под ред. А.А.Старченко, Д.Шульце. М.: Издательство Московского университета, 1982. С. 20.

213. Степнов, И.М. Об оценке эффективности внутрикластерного взаимодействия промышленных предприятий / И.М.Степнов, Ю.А.Ковальчук, Е.А.Горчакова // Проблемы прогнозирования. — 2019- №3-С. 346-354.

214. Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 г. (научные основы) // Российская академия сельскохозяйственных наук. М., 2011. - 100с.

215. Сумароков, Л.Н. Математическое моделирование организационных систем /Л.Н.Сумароков.– М.: МИФИ, 1992.-100с.

216. Сурнов, А.О. Методические основы формирования производственных структур промышленных предприятий (на примере судостроения) :автореф.

дис….канд.эконом.наук:08.00.05 /Сурнов Александр Олегович[Место защиты: СПб: Санкт-Петербургский государственный морской технический университет]- 1999 – 24с.

217. Сулейманкадиева, А.Е., Н.М. Фомичева Экономика и управление интеллектуальным капиталом / под науч. ред.А.Э. Сулейманкадиевой, Н.М. Фомичевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 183 с.

218. Тараканов, В.А. Повышение эффективности системы стратегического управления диверсифицированным холдингом .автореферат дис. .. канд. эконом. наук: 08.00.05 / Тараканов Василий Александрович[Место защиты: М,: Гос. гос. гуманитар. ун-т (РГГУ)]- 2007. – 25с.

219. Тенишев, А.П., Хамуков М.А. Новый «антикартельный пакет»: защита общественных интересов или мифы о давлении на бизнес/А.П.Тенищев,М.А.Хамуков // Закон. -2020.- № 2-С. 65-73.

220. Тироль, Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. В 2-х тт. / Ж.Тироль.- СПб.: Экономическая школа, СПбГУЭиФ, Высшая школа экономики, 2000. – 422 с.

221. Тонких, А.И. Совершенствование организационной структуры управления в условиях объединения хозяйствующих субъектов: автореф.дис….канд. эконом. наук:08.00.05 /Тонких Анатолий Иванович[Место защиты:Владивосток, Дальневосточный государственный техн. Университет]- 2000. – 23с.

222. Узун, В.Я. Крупный и малый бизнес в сельском хозяйстве России: адаптация к рынку и эффективность/ В.Я.Узун.- М.: Энциклопедия российских деревень, 2004. – 138 с.

223. Узун, В.Я., Шагайда Н.И. Аграрная реформа в постсоветской России: механизмы и результаты / В.Я.Узун,Н.И.Шагайда.- М.: Дело, 2015. – 352 с.

224. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация /О.И.Уильямсон.- СПб.:Лениздат, 1996. – 702 с.

225. Устюкова, В.В. Правовое положение крестьянского (фермерского) и личного подсобного хозяйства в условиях аграрной реформы / В.В.Устюкова.- М.: Институт государства и права РАН, 2000. – 194 с.

226. Федоренко, В.Ф. Организационно-экономический механизм трансфера инноваций в АПК / В. Ф. Федоренко, Т. Е. Маринченко, В. Н. Кузьмин. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех»,2016. – 412 с

227. Федоровский, А.Н. Феномен Чэболь. Государство и крупный бизнес в Республике Корея / А.Н.Федоровский. — М.: ИД «Стратегия», 2008.-318с.

228. Фридаг, Х.Р., Шмидт, В. Сбалансированная система показателей /Х.Р.Фридаг,В.Шмидт.- М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.

229. Хамуков М.А. Идентификация картелей в промышленности: использование многопараметрического анализа / М.А.Хамуков// Вестник АКСОР. -2017. -№ 2 (42).- С. 213-217.

230. Хикс, Дж. Р. Стоимость и капитал /Дж.р.Хикс.- М.: Издательство Прогресс, 1988.

231. 217.Хомяков Д.И. Нетрадиционные схемы поставки: проблемы и методы эффективного обоснования решений/ Д.И.Хомяков. – М.: Гном-Пресс, 2000.- 179с.

232. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции /И.А.Храброва.- М.: Альпина, 2000-198с.

233. Цариковский А.Ю.Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защитить конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции / А.Ю.Цариковский, А.Ю.Иванова, Е.А.Войниканис.- М.: НИУ ВШЭ, 2018. - 391с.

234. Чаянов А.В. Крестьянское хозяйство /А.В.Чаянов.- М.: Экономика, 1989. – 492 с.

235. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2014. – 290 с.

236. Риск-контроллинг как инструмент обеспечения непрерывности бизнеса: монография / [Н.В. Чернер и др.].– М.: Издательство «Доброе слово», 2014. – 198 с.

237. Развитие менеджмента: теория и практика: монография / [Н.В. Чернер и др.].– М.: Редько Д.В., 2020. – 228 с.

238. Чернер Н.В. Концептуальные основы ценового управления в холдинге / Н.В. Чернер.– М.: КноРус, 2020. – 195с.

239. Чернер Н.В. Развитие современной экономической науки: проблемы, тенденции, перспективы: монография / [Н.В.Чернер и др.].-М.:SCIence, 2021-348с.

240. Чернер, Н.В. Принципы создания и применения системы формирования дивидендных управленческих решений / Н.В. Чернер, С.В. Данилочкин // Вестник Университета. – 2009. – №4 – С.35-39

241. Чернер,Н.В.Сравнительный анализ организационно-экономических проблем авиационного двигателестроения / Н.В. Чернер, Н.Ф. Никитин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 3 (77). – С. 47-56.

242. Чернер, Н.В. Информационные технологии в управлении затратами / Н.В. Чернер // Сегодня и завтра российской экономики. – 2012. – № 56. – С. 47-51.

243. Чернер,Н.В.Исследование основных направлений прогнозирования стоимостных показателей разработки авиационной техники / Н.В. Чернер, М.Б. Боброва, А.С. Зинченко // Вестник Университета. – 2016. – № 7-8. – С. 76-78.

244. Чернер,Н.В.Теоретическое исследование механизмов ценового управления на предприятиях на современном этапе / Н.В. Чернер // Вестник Университета. – 2017. – №7/8.

245. Чернер,Н.В.Проблема трансферта цен при внутрикорпоративных поставках в условиях мультистранового дислоцирования контрагентов / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития экономики России. – 2017. – №3. – С. 54-58

246. Чернер,Н.В.Аудит и мониторинг центров коллективного пользования научным оборудованием: принципы и критерии / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – №3-4. – С.121-130

247. Чернер,Н.В.Типология запрещений при ценовом управлении предприятиями и корпоративными группировками в России в современных условиях / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 31-35

248. Чернер,Н.В.Концептуальные проблемы целевого конфликтования при ценовом управлении предприятиями и корпорациями в современных российских условиях / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 36-40

249. Чернер,Н.В.,Сазонова М.В., Данилочкина Н.Г. Метод оценки экономически добавленной стоимости как основа измерения интеллектуального капитала предприятия / Н.В. Чернер, М.В. Сазонова, Н.Г. Данилочкина // *Вестник Университета*. – 2018 – № 11. – С. 110-114

250. Чернер,Н.В. Проблемы локализации специализированного управления предприятиями и корпорациями на примере ценового менеджмента / Н.В. Чернер,Н.Г., Данилочкина, М.Б. Боброва // Экономика и управление в машиностроении. – 2018. – №5. – С. 6-19

251. Чернер,Н.В.Системное позиционирование ценового управления в высокотехнологичных промышленных холдингах / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 3. – С.89-92

252. Чернер,Н.В.Типология запрещений при ценовом управлении предприятиями и корпоративными группировками в России в современных условиях / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 31-35

253. Чернер,Н.В.Требования к формированию методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2019. – №3. – С.79-82.

254. Чернер,Н.В. Интерпретирование российского высокотехнологичного промышленного холдинга как особенной самоуправляющейся полисубъектной экономической системы. / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2019. – № 1. – С. 52-54

255. Чернер, Н.В. Формирование ценовых внутрихолдинговых управленческих решений/ Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2019. – № 2. – С. 66-69

256. Чернер, Н.В. Научно-проектные аспекты организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №4. – С. 42-44

257. Чернер,Н.В. Формирование среды функционирования организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления Российским высокотехнологичным промышленным холдингом / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №1(114). – С. 1098-1101.

258. Чернер,Н.В. Структурный облик организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №3. – С. 1176-1178.

259. Чернер, Н.В. Оценивание переносимости результатов известных научных разработок и практики в области ценового управления/ Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №3. – С.31-36

260. Чернер,Н.В. Научно-проектные аспекты организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №4. – С. 42-44

261. Чернер,Н.В. Оптимизация ценовых управленческих решений для российского высокотехнологичного промышленного холдинга / Н.В. Чернер // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №2. – С. 746-751

262. Чернер,Н.В.Оценка целесообразности проведения самооценки российского холдинга в современных условиях / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 4 (129). – С.843-846

263. Чернер, Н.В. Обоснование необходимости разработки управления рисками на предприятиях высокотехнологичной отрасли / Н.Г. Данилочкина, Н.В. Чернер, А.Л. Золкин, С.А. Жильцов, Г.В. Рябкова / Управленческий учет. – 2021. – № 8-1. – С. 12-18

264. Чернер,Н.В.Условия формирования учетно-аналитической среды организационно-экономического механизма ценового управления в агрохолдинге. Экономика и предпринимательство. 2022. № 1. С. 994-998

265. Чернер,Н.В.Системное позиционирование внутрихолдингового взаимодействия в агропромышленном комплексе. Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2022.№1.С.53(0,6 авт.печ.л.)

266. Чернер,Н.В. Экономические стимулы создания центров коллективного пользования научным оборудованием / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3. – № 6. – С. 610-619

267. Чернер,Н.В. Формирование ценовой политики в корпорациях / Н.В. Чернер // Научный альманах МАИ. – 2005. – С. 25-26

268. Чернер,Н.В. Повышение эффективности управления производственным потенциалом предприятий в составе интегрированных структур / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Проблемы управления. – 2016. – № 1. – С. 49-57

269. Чернер,Н.В. Ценовое управление организационно-институциональными обособлениями в экономике применительно к современным российским условиям / Н.В. Чернер // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2017. – №3. – С. 87-91

270. Чернер,Н.В.Концепция мониторинговой внутрикорпоративной самоорганизации при ценовом управлении высокотехнологичным холдингом России / Н.В. Чернер // Контроллинг. – 2017. – №2(64).– С. 8-15

271. Чернер,Н.В.Форсайт как инновационный инструмент в системе прогнозирования производственного потенциала предприятия / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Московский экономический журнал. – 2018. – №5. – С. 34-36

272. Чернер,Н.В.Стратегические карты как инструмент управления деятельностью высокотехнологичного предприятия / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Экономика и управление в машиностроении. – 2018. – №1. – С. 27-31

273. Чернер,Н.В.Структурирование методологии внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным холдингом // Контроллинг. – 2019. – №1. – С. 50-58

274. Чернер,Н.В.Стратегия ценового самоуправления промышленным холдингом в условиях цифровой экономики / Н.В. Чернер // Экономика и управление в машиностроении. – 2019. – №3. – С. 17-19

275. Чернер,Н.В. Оперативное управление производством на основе изменений в производственной сфере / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – №3. – С.31-36

276. Чернер,Н.В.Концептуальное интерпретирование организационно-экономического механизма внутрикорпоративного ценового управления российским высокотехнологичным промышленным холдингом применительно к производимой товарной продукции / Н.В. Чернер // Контроллинг. – 2020, – №78(1). – С. 50-55

277. Чернер,Н.В. Инвестиции в агропромышленный комплекс как механизм «запуска» экономики России: архитектура и причины низкой эффективности / Н.В. Чернер, К.К. Кумехов, В.З. Мазлоев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2020. – № 4. – С.8-15

278. Чернер,Н.В. Контроллинг ценообразования / Н.В. Чернер // Научный альманах МАИ. – 2007 – С.11-12.

279. Чернер Н.В. Формирование службы контроллинга / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Вестник Евроазиатского транспортного союза. – 2008. – № 32-С.36-39.

280. Чернер,Н.В. Контроллинг производственной сферы бизнес-единиц бережливого предприятия / Н.В. Чернер // Научный альманах МАИ. – 2009. – С. 8-9.

281. Чернер Н.В. Управление затратами в системе контроллинга / Н.В. Чернер, В.А. Гладышев // Транспортное дело России. – 2010. – № 11, – С. 67-68

282. Чернер,Н.В.Инновационное развитие высокотехнологичной промышленности России / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва// Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 3. – С. 61-65

283. Чернер,Н.В.Риск-контроллинг в системе управления современным предприятием / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Инфинити. 2012 - 134 с. Чернер,Н.В.Риск-контроллинг непрерывности реализации инвестиционных проектов / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2018. – № 2. – С. 119-127

284. Чернер,Н.В.Проблемы самооценки деятельности промышленных холдингов /Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина - Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – № 1.- С. 75-78

285. Чернер, Н.В. Система контроллинга в научно-промышленной организации / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2020. – № 2. – С.35-38

286. Мировая экономика и международные экономические отношения / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 312 с.

287. Экономика фирмы / [Н.В. Чернер и др.].– М.: Аспект Пресс, 2018.- 304с

288. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы / [Н.В. Чернер и др.]. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 333 с.

289. Чернер,Н.В.Риск-контроллинг как инструмент обеспечения непрерывности бизнеса / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина // Сборник научных

трудов IV Международного конгресса по контроллингу «Контроллинг на малых и средних предприятиях». – 2014. – С. 63-71.
277.Чернер,Н.В.Технологический процесс формирования первичного информаци-онного пространства контроллинга / Н.А. Чернер, Н.Г. Данилочкина, Н.А. Танюшин // Сборник научных трудов международной конференции «Современные вызовы контроллингу и требования к контроллерам». – 2015. – С 71-82.
290. Чернер,Н.В.Организационно-экономический, механизм самооценки российского промышленного предприятия / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции по контроллингу «Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз». – 2015. – С. 157-161.
291. Чернер,Н.В.Управление изменениями в распределённых производственных системах: проблемы внедрения комплектарных инновационных технологий / Н.В. Чернер, В.В. Клочков // Друкеровский вестник. – 2015. – №4(8). – С 21-36.
292. Чернер,Н.В.Контроллинговая компонента внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов VII Международного конгресса по контроллингу. – 2016. – С. 234-237.
281.Чернер,Н.В.Контроллинг трансграничной трансформации цены на товарную продукцию / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов VI международной научно-практической конференции по контроллингу «Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент». – 2016. – С. 368-375.
293. Чернер,Н.В.Контроллинг трансграничной трансформации цены на товарную продукцию / Н.В. Чернер // Сборник научных трудов VI международной научно-практической конференции по контроллингу «Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент». – 2016. – С. 368-375

294. Чернер, Н.В. Проблема трансграничной трансформации цен на товарную продукцию / Н.В. Чернер // Сборник трудов Международного форума по контроллингу ”Технологии управления”. – 2017. – С. 162-168

295. Чернер,Н.В. Проблемы управления непрерывной деятельностью предприятий / Н.В. Чернер, Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва // Сборник трудов Международного форума по контроллингу «Технологии управления». – 2017. – С. 64-70.

296. Чернер, Н.В. Вопросы организации коммерциализации инноваций / Н.В. Чернер, Т.Н. Шевченко // Сборник «Теория и практика инновационной деятельности в эпоху информатизации». – 2018. – С. 110-114.

297. Чернер, Н.В. Контуры внутрикорпоративного ценового управления / Н.В. Чернер // Сборник Международного конгресса «Контроллинг в экономике, организации и управлении: шансы и риски цифровой экономики». – 2019. – С.250-254.

298. Чернер,Н.В.Трансферт цен при внутрикорпоративных поставках в условиях мультистранового дислоцирования контрагентов / Н.В. Чернер // Материалы XIII International scientific-practical conference “Scientific achievements of the 3rd millennium” - Journal San Francisco. – 2021. – С. 21-23. (0,4 п.л).

299. Чернер, Н.В. Механизм ценовой организации полипередельного производства (на примере алюминиевой продукции для авиационно-промышленного комплекса): дис….канд.экон.наук:05.02.22 /Чернер Наталья Владимировна[Место защиты: М.:,МАИ]- 2004.-216с

300. Чернер, Н.В. Внутрикорпоративное ценовое управление в условиях полипередельного производства / Монография/ Н.В.Чернер. – М.: Гном и Д, 2004. – 160с.

301. Чернер, Н.В. Управление производственным потенциалом оборонно-промышленного комплекса/ Н.В.Чернер,А.М. Батьковский,В.В. Клочков, А.В. Фомина. - Вопросы радиоэлектроники. 2015, № 5 (5),с. 222-246..

302. Черезов, А.В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление./А.В.Черезов,Т.Б.Рубинштейн. -М.: Экономика, 2006.- 477с.

303. Черных, А.Б. Управление корпорацией как инструмент достижения эффективности в условиях рыночных отношений:автореф. дис…. канд. социолог. наук: 22.00.08/ Черных Антонина Борисовна[Место защиты: Чита: Читинский гос. ун-т]- 2006 – 22с.

304. Цариковский, А.Ю. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защитить конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленнойреволюции/А.Ю.Иванова,Е.А.Войниканис,А.Ю.Цариковский. М.: НИУ ВШЭ, 2018.-312с.

305. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации/ ДжюШелдрейк.- СПб.: Питер, 2001.-352с.

306. Школяренко, А.М. Влияние цифровых технологий на мировой рынок сельскохозяйственных товаров на современном этапе научно-технического прогресса / А.М. Школяренко. // Международные экономические отношения: плюрализм мнений в эпоху перемен: кол. монография / под общ. ред. и с предисл. Л.С. Ревенко; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации, каф. междунар. экон. отношений и внешнеэкон. связей. – Москва : МГИМО-Университет, 2017. – 608с.

307. Шинакова, Н. Ю. Опыт развития агропромышленной интеграции в зарубежных странах / Н. Ю. Шинакова // Вестник АПК Верхневолжья. - 2009. №5. С. 37-41

308. Шиткина И.С. Холдинги. Правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний/ И.С.Шиткина.- М.: Волтерс Клувер, 2008. – 560 с.

309. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление /И.С.Шиткина.- М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.

310. Шиткина И.С. Холдинги: правовой и управленческий аспекты /И.С.Шиткина.- М.: ООО «Городец-издат», 2003. – 368 с.

311. Шишмарев Е.М. Методологические аспекты математического моделирования промышленного предприятия в условиях сезонного характера спроса на его товарную продукцию // Сборник научных статей МАИ “Концептуальные проблемы управления предприятиями и корпорациями”/ Е.М.Шишмарев//. – М.: КноРус- 2008- С..74-83.

312. Шмелев Г. Индивидуальные формы ведения сельскохозяйственного производства / Г.Шмелев// Вопросы экономики.- 1996- №7-С. 123.

313. Шмелев Г.И. Аграрная теория: трудный поиск истины /Г.И.Шмелев.- М.: Энциклопедия российских деревень, 2004. – 128 с.

314. Шульце Э.О приобретении земли в собственность российскими агропромышленными холдингами путем внесения земельных долей в уставный капитал./ Э.О.Шульце.- В кн. Success and Failures of Transition – the Russian Agriculture between Fall and Resurrection. Ed. E.Schulze, E. Knappe, –с.197

315. Шульц-Ораль Д. Маркетинг в современной Европе /Д.Шульц-Ораль. – СПб: 1994. - 169с.

316. Щетинина Е.Д. и др. Адаптивное управление корпорацией;монография / Е.Д.Щетинина и др.– Белгород: Белгородский гос. технологический ун-т, 2010. – 181с.

317. Эскиндаров М.А. Особенности развития корпоративных отношений в современной российской экономике:автореф. дис….д-ра эконом.наук:08.00.01/ Эскиндаров Мухадин Абдурахманович[Место защиты:М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики]- 2000. – 39с.

**Научная литература на иностранных языках**

318. Alston, J. M. Global Patterns of Crop Yields and Other Partial Productivity Measures and Prices / J.M. Alston, J.M. Beddow, P.G. Pardey - The Shifting Patterns of Agricultural Production and Productivity Worldwide – Ames: Iowa State University. 2010. – P. 598-638

319. Baumol, W. Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis // The American Economic Review. Vol. 57. No. 3 (Jun., 1967), pp. 415-426.

320. Baumo,l W.J., Bowen W.G. Performing Arts: The Economic Dilemma. The Twentieth Century Fund. New York, 1966-567c.

321. Blair, R.D., Kaserman D.L. Law and Economics of Vertical Integration and Control/ R.D.Blair.D.L.Kaserman.- Orlando: Academic Press, Inc., 1983-211p.

322. Bonny, S. Corporate Concentration and Technological Change in the Global Seed Industry / S. Bonny // Sustainability. – Paris. – INRA. – 2017. Vol. 9. - № 9. - 25 p

323. Briggs, J, Peat F.D. Турбулентность и теория хаоса./111.by Cindy Nravernise /J.Briggs. -New York: Harper *Row.Cop.1989-222c

324. Cherner, N. Assessment of the Appropriateness of the Price Control of High-Tech Industrial Holding / N/Cherner/ - TEM Journal. 2019. Vol. 8, iss. 4, P. 1113-1117.

325. Cherner, N. Theoretical and practical aspects of the Price-management within holding companies / N/Cherner/ – Amazonia Iinvestiga, vol. 7, iss. 20. 2019, P. 271-277.

326. Cherner, N.V. Problems of coordination of high-tech enterprises strategies in implementation of innovative technologiesbak / N.V.Cherner, Batkovskiy A.M., Fomina A.V., Klochkov V.V., Semenova E.G. - Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. T. 6. № 4. P. 172-182.

327. Cherner, N.V.Management of utilization and development of the production capacity of the military-industrial complexbak.R./ N.V.Cherner, Batkovskiy A.M., Klochkov V.V., Semenova E.G., Fomina A.V : Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. T. 6. № 4. P. 327-339.

328. Cherner, N.V.Sepiashvili E.N. Innovational management of industrial enterprises in the energy secto/ N.V.Cherner, Dobrova K.B., Danilochkina N.G., Dobrov V.P., Dobrov P.P. - European Research Studies Journal. 2018. T. 21. № 1. P. 447-458.

329. Cherner, N.V,. Paradoxes of the modern economic science/ N.V.Cherner, Kumekhov K.K, Danilochkina N.G., Flegontov V.I. - Revista genero & direito. Special Issue: SI. 2019. Vol: 8. # 7. P. 552-582.

330. Cherner, N.V. Formation of structural elements for the mechanism of sustainable economic development of regional intersectoral clusters in the agro industrial complex./ V.V. Prokhorova, S.I. Berlin, Z.V. Degaltseva, N.V Cherner, M.V. Kashukoev / AD ALTA – Journal of Interdisciplinary Research. – 2020. – Vol. 10. – No.2. – Pp. 28-30

331. Cherner N.V. Price management system in the field of forming the value of commercial products / N.V. Cherner // E3S Web of Conferences. – 2021. – No. 244. – Article 10013.

332. Cherner N.V. Development of the grain market export potential / K.E.Tyupakov, D.S. Reznichenko, E.N.Klochko, M.V. Vertiy, N.V. Cherner, International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. 8(3), P. 7146-7152

333. Cherner, N.V. An Innovative Roadmap to Value Co-Creation in Agriculture / N.V. Cherner // MGIMO Review of International Relations. – 2021. – No. 14(6). – Pp.200-208. (Web of Science / Scopus). (1п.л)

334. Cuddihy, William. Agricultural price management in Egypt / prepared by William Cuddihy. Washington, D.C. : World Bank, 1980.

335. Dmitriev, O.N., Dergunov A.I. Intrafirm management concerning interdepartment and interpersonal competition within scope of enterprise // На англ. яз. – М.: Гном и Д, 2004 – 261с.

336. Farrington, Brian. Industrial purchase price management / Brian Farrington. Farnborough, Eng : Gower, 1980.

337. 328.Fuglie, K. New Evidence Points to Robust but Uneven Productivity Growth in Global Agriculture / K. Fuglie, S. Wang // Amber Waves.– 2012.– Vol. 10.– Pp. 1–6.

338. Graubner, M.. Agroholdings and land rental markets: A spatial competition perspective / M.Graubner, Ostapchuk I., Gagalyuk T // European Review of Agricultural Economics. -- 2021. -- Vol. 48, № 1. -- P. 158-206.

339. Hassard, J. Managing in the modern corporation [Текст] : the intensification of managerial work in the USA, UK and Japan // John Hassard, Leo McCann a. Jonathan Morris - Cambridge [etc.] : :Cambridge univ. press – 2009-277p.

340. Hasung, Jang, Hyung-cheol Kang, Kyung Suh Park. Determinants of Family Ownership: The Choice between Control and Performance. Center for Economic Institutions Working Paper Series. CEI Working Paper Series. N2005-5. Tokyo: Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 2005-58p.

341. Hayes, David K. Revenue management for the hospitality industry / David K. Hayes, Allisha A. Miller. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011.

342. Simon, H. Price management New York, NY : Springer Science+Business Media, 2018-557c.

343. Holding Handbuch: Recht-Management-Steuern. In 2 Bande / herausgegeben von Prof.Dr.Dres.h.c. M.Lutter. Koeln: Dr.Otto Schmidt Verlag, 2004,

344. Kholodova, M., Krinichnaya E. Diversity of the agricultural sector of the Russian economy: Regularities of formation and development/ Kholodova M., Krinichnaya E. //. -- 2020. -- Vol. 210.

345. Krupitsyn, V. V. A comparative technological indicator analysis of bred cow productivity of main breeds in the Voronezh region/ Krupitsyn V. V., Vostroilov A. V., Ruzhkov E. I., Shilov Y. A. //. -- 2020. -- Vol. 422.- № 1.

346. Lieberman, W. From yield management to price optimization: Lessons learned/ Lieberman W. // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2011. – Т. 10, № 1. – P. 40-43.;

347. Lievens, E.. Creating a market for price swaps: Case study of an innovative risk management instrument in the Belgian-Dutch pear market/ Lievens E., Tielens K., Mathijs V. // Agricultural Economics (Czech Republic). – 2021. – Т. 67, № 1. – P. 33-40.;

348. Lititz, Pennsylvania. Chester W. Woolworth, president of the Animal Trap Company, had foresight enough to scour the country for screw machines before a single war order came in, and founded the local Lancaster County Office of Price Management.

349. Maskin E.S. Mechanism Design: How to Implement Social Goals./ Maskin E.S. - Stockholm, 2007

350. Montgomery, H., Svenson, O. Process and Structure on Human Decision Making/ Montgomery, H., Svenson, O. - J.Wiley and Sons, 1989. – 341 p.

351. Norman-López A.. Price integration in the Australian rock lobster industry: Implications for management and climate change adaptation/ Norman-López A., Pascoe S., Thébaud O., van Putten I., Innes J., Jennings S., Hobday A., Green B., Plaganyi E // Australian Journal of Agricultural and Resource Economics. – 2014. – Т. 58, № 1. – P. 43-59.;

352. Nosonov A. M. GIS-technologies of research of territorial differentiation and efficiency of agroholdings in Russia/ A.M.Nosonov //. -- 2020. -- Vol. 26. -- P. 132-146.

353. Nursing education: foundations for practice excellence / [edited] by Barbara A. Moyer and Ruth A. Wittmann-Price. Philadelphia : F.A. Davis, c2008. RT71 .N76 2008

354. Ostapchuk I.What drives the acquisition behavior of agroholdings? Performance analysis of agricultural acquisition targets in Northwest Russia and Ukraine RESEARCH ARTICLE/.Ostapchuk I., Gagalyuk T., Epshtein D., Dibirov A // International Food and Agribusiness Management Review. -- 2021. – Vol. 24, № 4. -- P. 593-613.

355. Price management / Hermann Simon. New York, NY: Springer Science+Business Media, 2018.

356. Price management in financial services : smart strategies for growth / Georg Wuebker .. [et al.]. Aldershot, England; Burlington, VT : Gower, 2008.

357. Rucker, Allen W. (Allen Willis), Scientific price management .. Cambridge, Mass., The Eddy-Rucker-Nickels company. 1940-32л.

358. Rusnáková M. Commodity price risk management using option strategies/ .Rusnáková M // Agricultural Economics (Czech Republic). – 2015. – Т. 61, № 4. – P. 149-157.

359. Schmalenbach, E. Dynamische Bilanz. Koeln, 1919.

360. Schmidt, F. Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft. Leipzig, 1921.

361. Schmidt, F. Die organische Tageswertbilanz. Lepzig, 1929.

362. Shim J.K., Siegel J.G. Modern Cost Management & Analysis. New York: Barron's, 2000. – 344 p.

363. Simon, H.V. Die Bilanzen der Aktiengesellschaften und der Kommanditgesellschaften auf Aktien. De Gruyter, 1886.

364. Simon, Hermann. Price management / by Hermann Simon. Amsterdam, The Netherlands ; New York : North Holland ; New York, N.Y., U.S.A. : Sole distributors for the U.S.A. and Canada, Elsevier Science Pub. Co., 1989.

365. Smith, Tim J. (Tim James) Pricing done right : the pricing framework proven successful by the world's most profitable companies / Tim J. Smith. Hoboken : Bloomberg Press An Imprint of Wiley, 2016. - 208 p.

366. Sokolovska Z., Klepikova O., Anatoly S. Portfolio stability ensuring: An emerging chaos case (on the example of Ukrainian agroholdings) // Rivista di Studi sulla Sostenibilita. 2021. № 1. P. 65-91.

367. Thorbum W.M. The Myth of Occam,s Razor//Mind-1918-Vol.27№107 c. 345-353

368. Tleubayev A., Bobojonov I., Gagalyuk T., Meca E. G., Glauben T. Corporate governance and firm performance within the Russian agri-food sector: does ownership structure matter? // International Food and Agribusiness Management Review. -- 2021. -- Vol. 24, № 4. -- P. 649-668.

369. Tyupakov, K.E., Reznichenko, D.S., Klochko, E.N., Vertiy, M.V., Cherner, N.V. Development of the grain market export potential // International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. 8(3), P. 7146

370. Uzun V., Shagaida N., Lerman Z. Russian agroholdings and their role in agriculture // Post-Communist Economies. №7,том 33. - 2021.

371. Waniowski, Paweł. Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie = Marketing price management in an enterprise / Paweł Waniowski. Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014.

372. Wasson, Ch. S. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices. A John Wiley & Sons, Inc., Publication, 2006-789c.

373. Williamson O.E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. New York: The Free Press, 1975-286 p.

374. Helmberger, Economic Analysis of Farm Programs. New York: McGraw-Hill, Inc., 1991, 300 pp. American Journal of Agricultural Economics, Agricultural and Applied Economics Association, vol. 74(2)

375. The Bias against Agriculture: Trade and Macroeconomic Policies in Developing Countries / ed.: R. Bautista, A. Valdés. – A Copublication of the International Center for Economic Growth and the International Food Policy Research Institute. – San Francisco (California): Press, 1993. – 339 p.

376. P. Waniowski Strategia cenowa przedsiębiorstwa Marketing i Zarządzanie nr 3 (44) 2016, s. 267–278

**Электронные ресурсы**

377. Сельское хозяйство встало на путь технологий [Электронный ресурс] / Информационно-аналитическое издание «ИКС-Медиа». – 22.06. 2017. Режим доступа: http://www.iksmedia.ru/news/5417075-Selskoe-xozyajstvo-vstalo-na-put.html#ixzz4qabLktx2 (Дата обращения: 23.08.2017)

378. Фрумкин Б.Е. Агропромышленный комплекс России в условиях «войны санкций» [Электронный ресурс] / Б. Фрумкин // Вопросы экономики. – 2015. - № 12. – С. 147—153. Режим доступа: http://institutiones.com/agroindustrial/2694-agropromyshlennyi-kompleks-rossii-v-usloviyax-voiny-sankcii.html (дата обращения: 11.04.2018).

379. Школяренко А.М. Современные тенденции развития мирового рынка аграрной биотехнологической продукции / А. М. Школяренко // Вестник МГИМО. – 2016. - №3 (48). – с. 66-74. Режим доступа: http://www.vestnik.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/006_shkolyarenkoam.pdf (Дата обращения: 17.09.2018)

380. Clark N. Innovation Systems, Institutional Change And The New Knowledge Market: Implications For Third World Agricultural Development, Economics of Innovation and New Technology [Electronic Resource] / N. Clark. - // Taylor & Francis Journals. – 2002. – Vol. 11. – Pp. 353-368. - Mode of access: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10438590200000004 (accessed date: 19.11.2018).

381. Hayden-Smith R. State of Food Insecurity in the World / Hayden-Smith R. // UC Food Observer. California. – USA. – 2015. Mode of access: http://ucfoodobserver.com/2015/05/27/report-state-of-food-insecurity-in-the-world-2015/ (accessed date: 19.09.2018).

382. Hille K. Russian agriculture struggles to meet self-sufficiency challenge / K. Hille // Financial Times. – 2014. Mode of access: https://www.ft.com/content/776c7c6a-2782-11e4-ae44-00144feabdc0 (accessed date: 18.09.2018).

383. Немченко И. Как высокие технологии меняют сельское хозяйство? / И. Немченко // Публицистическое издание «Inc.». – 21.03.2017. Режим доступа: http://incrussia.ru/understand/selkhozbiznes-osvaivaet-drony-i-internet-veshchey-kak-vysokie-tekhnologii-menyayut-rynok/ (Дата обращения: 07.09.2018).

**Статистические сборники и базы данных**

384. Всероссийская сельскохозяйственная перепись 2016 года. Предварительные итоги : В85 Статистический бюллетень / Федеральная служба государственной статистики. - М: ИИЦ «Статистика России», 2016. – 70 с. Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/sx/vsxp2016/VSHP-2016.pdf (дата обращения: 05.06.2018).

385. Прогноз научно-технологического развития России: 2030. Биотехнологии [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2014. – 48 с. Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2014/10/06/1233958976/Biotech.pdf (Дата обращения: 12.05.2018)

386. Рейтинги агрохолдингов России в 2019 г. Режим доступа: https://www.businesstat.ru

387. Росстат [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/selhoz15.pdf.

388. Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 г. (научные основы) // Российская академия сельскохозяйственных наук. – М. – 2011. – Режим доступа: http://www.vniiesh.ru (дата обращения: 05.03.2018).

389. Agricultural Biotechnology Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2013 – 2019 [Electronic Resource] // Transparency Market Research. – 2014. – P. 83.

**Приложения**

АЛЬБОМ

учетно-аналитических форм первичной отчетности для сбора исходных данных от предприятий - участников агрохолдинга для выполнения технико-экономического обоснования внутрихолдинговых ценовых управленческих решений и внутренней (управленческой) отчетности

*Форма 1.*

Программа погашения возникшей дебиторской задолженности предприятия

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина дебиторской задолженности перед предприятиями | | | | |
| Величина дебиторской задолженности перед государственными заказчиками | | | | |

*Форма 2.*

Реализованные внешние размещения, вложения и участия предприятия

| Наименование показателей | Сумма вложений/ размещений | Срок, на который произведены вложения/ размещения | Уровень дохода и регулярность поступлений (в виде % годовых) |
|---|---|---|---|
| Размер вложений в ценные бумаги (кроме обыкновенных акций) | | | |
| Величина размещенных на депозитах средств | | | |
| Размер затрат на участие в юридических лицах | | | |

*Форма 3.*

Программа погашения возникшей кредиторской задолженности предприятия

| | Календарные периоды |
|---|---|

| Наименование показателя | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
|---|---|---|---|---|
| Величина кредиторской задолженности перед предприятиями | | | | |
| Величина кредиторской задолженности перед государственными заказчиками | | | | |

*Форма 4.*

Программа исполнения возникшей задолженности по кредитам

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина задолженности перед банками и иными кредитно-финансовыми учреждениями | | | | |
| Величина задолженности перед предприятиями, предоставившими займы | | | | |
| Величина задолженности перед государством через федеральный бюджет или приравненные к нему источники | | | | |
| Величина задолженности перед субъектами федерации | | | | |
| Величина задолженности перед муниципальными образованиями | | | | |

*) Указываются 4 числа через разделитель (косая черта /): основная сумма долга, проценты по кредиту, начисления пеня по кредитам, процентная неустойка.

*Форма 5.*

Программа исполнения возникших налоговых обязательств

| Наименование показателя | Календарные периоды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Начальный момент | *1* | ... | *T* |
| Величина налоговых обязательств по предприятию перед федеральным бюджетом | | | | |
| Величина налоговых обязательств по предприятию перед субъектом федерации | | | | |
| Величина налоговых обязательств по предприятию перед муниципальным образованием | | | | |

*) Указываются 2 числа через разделитель (косая черта /): основная сумма долга, пеня.

*Форма 6.*

Программа реализации товарной продукции в стоимостном эквиваленте

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Объем реализации товарной продукции вида *1* | | | |
| … | | | |
| Объем реализации товарной продукции вида $P_i$ | | | |

Здесь $P_i$ – число ассортиментных позиций поставляемой товарной продукции по *i*-ому предприятию.

*Форма 7.*

Программа реализации иной продукции в стоимостном эквиваленте

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Объем реализации товарной продукции вида *1* | | | |
| … | | | |
| Объем реализации товарной продукции вида $D_i$ | | | |

Здесь $D_i$ – число ассортиментных позиций поставляемой товарной продукции по *i*-ому предприятию.

*Форма 8.*

Программа получения внереализационных доходов и иных невозвратных поступлений

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина внереализационных доходов вида *1* | | | |
| … | | | |
| Величина внереализационных доходов вида $I_i$ | | | |

Здесь $I_i$ – число видов внереализационных доходов по *i*-ому предприятию.

*Форма 9.*

Инвестиционно-инновационная программа предприятия

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на проведение фондовых операций | | | |
| Величина размещенных средств на депозитах | | | |
| Величина затрат на участие в юридических лицах | | | |
| Величина внутрифирменных инвестиций (включая НДС) | | | |
| Величина внутрифирменных инноваций (включая НДС) | | | |
| Величина затрат на иные виды инвестирования и инновирования (включая НДС) | | | |

*Форма 10.*

Плановая калькуляция себестоимости товарной продукции
(величина издержек, относимых на себестоимость товарной продукции)

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на оплату поставок смежников (исключая НДС) | | | |
| Величина затрат на заработную плату (без ЕСН или его аналога) | | | |
| Величина амортизационных отчислений | | | |
| Величина прочих затрат (исключая НДС) | | | |

*) Форма заполняется раздельно по каждому из видов товарной продукции по соответствующим договорам поставка

*Форма 11.*

Плановая калькуляция себестоимости операций по реализации иной продукции (величина издержек, соотносимых с реализацией иной продукции)[*)]

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на оплату поставок смежников (исключая НДС) | | | |
| Величина затрат на заработную плату (без ЕСН или его аналога)) | | | |
| Величина прочих затрат (исключая НДС) | | | |

[*)] Затраты на приобретение объектов, являющихся иной продукцией, не включаются.

Форма заполняется раздельно по каждому из видов иной продукции

*Форма 12.*

Плановая калькуляция себестоимости операций по получению внереализационных доходов

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина затрат на оплату поставок смежников (исключая НДС) | | | |
| Величина затрат на заработную плату (без ЕСН или его аналога)) | | | |
| Величина прочих затрат (исключая НДС) | | | |

*Форма 13.*

Размеры кредитных заимствований предприятия, планируемых к получению в обязательном порядке

| Наименование показателя | Календарные периоды | | |
|---|---|---|---|
| | *1* | ... | *T* |
| Величина заимствований у банков и иных кредитно-финансовых учреждений | | | |
| Величина заимствований у предприятий, предоставляющих займы | | | |
| Величина заимствований у государства через федеральный бюджет или приравненные к нему источники | | | |
| Величина заимствований у субъектов федерации | | | |
| Величина заимствований у муниципальных образований | | | |

*) Указываются 3 цифры через разделитель (косая черта /): объем заимствований, объем перечислений заемщика заимодавцу в счет основной суммы долга; перечисления, составляющие процентный доход заемщика.

*Форма 14.*

Характеристика налоговой системы

| Наименование налога | Налогополучатель | Налогооблагаемая база | Периодичность уплаты | Величина ставки налога | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Календарные периоды | | |
| | | | | *1* | ... | *T* |
| Налог *1* | | | | | | |
| . . . | | | | | | |

*Форма 15.*

Учетно-аналитическая таблица по показателям состояния, предъявляемая субъекту управления для санкционирования внутрихолдингового ценового управленческого решения

| Предприятие | | Показатели состояния | Варианты управленческих решений | *Календарные периоды* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *1* | ... | *T* |
| Холдингующее предприятие | | Показатель состояния *1* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | | … | | | | |
| | | Показатель состояния *N* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| Холдингуемые предприятия | Холдингуемое предприятие *1* | Показатель состояния *1* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | | … | | | | |
| | | Показатель состояния *N* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | … | | | | | |
| | Холдингуемое предприятие *M* | Показатель состояния *1* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | | … | | | | |
| | | Показатель состояния *N* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |

Учетно-аналитическая таблица представлена для случая:
- *M* холдингуемых предприятий;
- *N* показателей состояния каждого из предприятий-участников агрохолдинга (эти показатели состояния – универсальные для всех предприятий-участников агрохолдинга);
- *V* – вариантов внутрихолдинговых ценовых управленческих решений (для заказов и поставок с участием хотя бы одного предприятия – участника агрохолдинга);
- *T* – периодов управления (например, месяцев, кварталов, лет).

*Форма 16.*

Справочно-аналитическая таблица по представлению вариантов внутрихолдинговых ценовых управленческих решений

| Предприятие | | Договор (условный номер и его участники) | Варианты управленческих решений | *Календарные периоды* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *1* | … | *T* |
| Холдингующее предприятие (предприятие *0*) | | Договор № *0-1* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | | … | | | | |
| | | Договор № $0\text{-}A_0$ | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| Холдингуемые предприятия | Холдингуемое предприятие *1* | Договор № *1-1* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | | … | | | | |
| | | Договор № $1\text{-}A_1$ | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | … | | | | | |
| | Холдингуемое предприятие *M* | Договор № *M-1* | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |
| | | … | | | | |
| | | Договор № $M\text{-}A_M$ | Вариант *1* | | | |
| | | | … | | | |
| | | | Вариант *V* | | | |

Здесь $A_i$ – число договоров закупки и поставки товарной продукции для *i*-ого предприятия – участника агрохолдинга.

*Форма 17.*

Внутренняя (управленческая) отчетность по ценовому управлению в агрохолдинге

| № строки | Показатель состояния | Предприятие | Годы | | | | | Допустимость варианта (допустим – 1, недопустим – 0) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 001 | Величина чистой прибыли по календарным периодам | *Предприятие 0* | | | | | | |
| 002 | | *Предприятие 1* | | | | | | |
| 003 | | *Предприятие 2* | | | | | | |
| 004 | | ... | | | | | | |
| 005 | | *Предприятие N* | | | | | | |
| 006 | Величина чистой прибыли нарастающим итогом | *Предприятие 0* | | | | | | |
| 007 | | *Предприятие 1* | | | | | | |
| 008 | | *Предприятие 2* | | | | | | |
| 009 | | ... | | | | | | |
| 010 | | *Предприятие N* | | | | | | |
| 011 | Величина баланса наличности по календарным периодам | *Предприятие 0* | | | | | | |
| 012 | | *Предприятие 1* | | | | | | |
| 013 | | *Предприятие 2* | | | | | | |
| 014 | | ... | | | | | | |
| 015 | | *Предприятие N* | | | | | | |