



3. Новиков И.С. Кооперация и интеграция – фундамент развития агротехнопарка // Аграрный научный журнал. – 2015. – № 4. – С. 85–90.

Александрова Людмила Александровна, д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент в АПК», Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова. Россия.

Павлова Елена Николаевна, аспирант кафедры «Менеджмент в АПК» Саратовский аграрный университет имени Н.И. Вавилова. Россия.

410012, г. Саратов, Театральная пл., 1.
Тел.: (8452) 23-02-17.

Ключевые слова: агробизнес; университет; инновационная спираль; государственная поддержка; принципы интеграции; барьеры интеграции; дорожная карта.

INTEGRATION OF UNIVERSITIES AND AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE FRAMEWORK OF INNOVATIVE QUADRO-HELIX

Aleksandrova Lyudmila Aleksandrovna, Doctor of Economic Sciences, Professor of the chair "Management in Agrarian and Industrial Complex", Saratov State Agrarian University named after N.I. Vavilov. Russia.

Pavlova Elena Nicolaevna, Post-graduate Student of the chair "Management in Agrarian and Industrial Complex", Saratov State Agrarian University named after N.I. Vavilov. Russia.

Keywords: agribusiness; university; the innovation spiral; government support; the principles of integration; barriers to integration; road map

The principle of interaction of elements in the innovation system is considered. The concept of the "triple helix" of G. Itskovich is taken as the basis for successful integration. All actors of the spiral (science, business, state) interact within the framework of the innovation system, performing

each other's functions, thereby ensuring the strengthening of innovative activity. Preparing competent personnel and directly developing the science in foreign countries are engaged in universities. In Russia, science and education are concentrated in various structures, which cause the formation of a quad helix. It is determined that the weakest links are observed between universities and agricultural enterprises. The research of the domestic experience of cooperation between universities and leading enterprises of the agricultural sector in the regions of the Russian Federation was carried out. The authors singled out the barriers of integration, while the positive experience of interaction in a number of innovation-developed regions was noted. A roadmap for developing cooperation was developed, and a mechanism for state support for integration at the regional and federal levels was proposed.

УДК 338.22.021.1

КОНТРОЛЛИНГ ИНВЕСТИЦИЙ В ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ АПК: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ГАВЕЛЬ Ольга Юрьевна, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
УСАНОВ Александр Юрьевич, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
ШАРИКОВА Ирина Викторовна, Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова

Представлена авторская точка зрения на проблемы информационно-аналитической поддержки управления инвестициями в вертикально-интегрированных холдингах АПК, направленного на реализацию проектов по модернизации производственных мощностей и инновационного развития. Рассматриваются результаты внедрения системы контроллинга в агрохолдингах. Обоснована целесообразность реализации системы стратегического контроллинга. Определены уровни контроля и критерии эффективности использования бюджетных средств на уровне Министерства сельского хозяйства РФ, компании, сегмента бизнеса, менеджера инвестиционного проекта.

Интеграционные процессы, происходившие наиболее активно в российском АПК в конце XX – начале XXI вв., привели к созданию ряда вертикально-интегрированных холдингов. Обзор практик их деятельности выявил ряд проблем, решение которых необходимо для достижения устойчивого развития отечественных бизнес-структур, ориентированных на долгосрочный успех [9].

Комбинирование роста на основе слияния и поглощения с органическим требует от руководителей компаний управленческих решений, основанных на предвидении, гибкости и упреждающем характере реагирования на изменения внешней и внутренней среды ведения бизнеса.

Единая организационная культура, элементом и инструментом которой является контроллинг, становится одним из важнейших критических факторов успеха. Под контроллингом понимается совокупность методов и приемов сбора, обобщения и систематизации информации о состоянии бизнеса и экономической среды для последующей их аналитической обработки с формированием новых знаний, использование которых обеспечивает премиальную результативность и эффективность бизнеса [3].

Ненадлежащая его постановка или отсутствие приводят к возникновению «разрывов» между стратегиями развития и оперативными планами компаний. Достижение баланса между стратегией



и контролем, оптимальных пропорций между параметрами операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, обеспечивающих устойчивость бизнеса в условиях высокой неопределенности состояния экономической среды, предполагает проведение качественных изменений в информационно-аналитических системах, поддерживающих как оперативный, так и стратегический контуры управления, т.е. создание оперативного и стратегического контроллинга. Первый в основном базируется на системах бюджетинга и панелях управления, второй – на идентификации критических факторов успеха, скользящих прогнозах и использовании карт стратегических показателей [4].

Агропромышленный сектор экономики является объектом усиленного внимания со стороны правительства РФ. Его развитие вступает не только условием достижения продовольственной безопасности страны, но и создания благоприятных социальных условий для жизни значительной части ее населения. При этом одним из главных драйверов роста стала существенная бюджетная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей: софинансирование племенного дела; прямое дотирование производственной деятельности в чрезвычайных условиях; субсидирование процентной ставки по инвестиционным кредитам, привлекаемым сельскохозяйственными товаропроизводителями на реализацию модернизационных и инновационных проектов [12].

Однако в силу ряда сложностей, вызванных, в том числе непростой международной обстановкой, возможности и размеры финансовой поддержки реального сектора аграрной экономики ограничиваются. Эффективное использование выделяемых государственными институтами средств для реализации проектов развития в рамках инновационной экономики требует применения контроллинговых механизмов управления [11]. Контроллинг предполагает создание системы планирования и контроля, ориентированной на формирование целевых результатов; реализуется в процессе тесного сотрудничества бизнес-аналитиков и линейных менеджеров, поставляя последним необходимую информацию, формируемую в режиме нужного времени, для обеспечения упреждающих реакций на внешние и внутренние возмущения экономической среды; учитывает аспекты организации и управления персоналом, каскадируя стратегические цели развития бизнес-систем в оперативные задания на уровень рабочих мест, создавая «прозрачную» информационную среду системы мотивации деятельности работников [10].

Лучшие отечественные практики организаций холдингового типа в агробизнесе показали, что результатом внедрения контроллинга является:

повышение внутренней «прозрачности» процесса аналитического обоснования и принятия управленческих решений линейными и функциональными менеджерами;

обеспечение непрерывности бизнес-деятель-

ности отдельных структурных подразделений (предприятий на самостоятельном балансе), а также эффективному контролю использования получаемых ими государственных дотаций;

критический пересмотр продуктовых портфелей предприятий, входящих в холдинг, с учетом состояния и перспектив создания новых производственных мощностей, ориентированных на оценку ключевых компетенций, факторов успеха и иных параметров, влияющих на эффективность производства и реализации продукции, товаров и услуг;

переход от административных методов управления, основанных на бюджетинге затрат, к экономическим принципам организации ведения бизнеса компании, реализующих методологию внутрифирменного коммерческого расчета (Business Unit Management, BUM);

делегирование больших объемов полномочий и ответственности за принимаемые директивами дочерних предприятий решений на уровень функциональных и линейных руководителей этих предприятий, т.е. перенос ответственности с корпоративного центра на руководителей инновационных проектов и проектов модернизации и развития предприятий при условии сохранения текущего и упреждающего контроля корпоративного центра [1, 2].

Построение системы стратегического планирования с использованием уникальных форм внутрифирменной отчетности, наряду с финансово-экономической учитывающих организационно-технологическую (процессную), научно-техническую, экологическую и социальные составляющие, а также анализ и моделирование бизнес-процессов с учетом условий ведения бизнеса и практик ведущих компаний мира с использованием приемов бенчмаркинга (например, крупнейшие мясные холдингов Дании и Бразилии) выступают базовыми принципами построения системы контроллинга в холдинге [7].

Алгоритм создания и совершенствования контроллинговой системы в вертикально-интегрированном агрохолдинге может включать следующие этапы:

1) повышение степени понимания проблем на основе обобщения опыта (например, анализа сильных и слабых сторон, проведения внешних интервью и опросов специалистов и владельцев бизнес-процессов, учет требований ключевых стейкхолдеров бизнеса);

2) обеспечение роста инновационности сотрудников за счет ознакомления с передовыми практиками хозяйствования как внутри холдинга, так и за его пределами, организация «кружков качества»;

3) разработка стандартных инструментов и регламентов основных и вспомогательных бизнес-процессов с созданием пакетов нормативов, технологических карт и паспортов ключевых показателей;

4) эксплуатация и доработка контроллинго-

вой системы, ориентированной на эффективное использование ресурсов (ERP-систем) с переводом фокуса на выстраивание доверительных отношений с клиентами (CRM-систем);

5) создание гибкой системы мотивации сотрудников с использованием технологий формирования индивидуальных панелей управления в виде сбалансированных систем ключевых показателей эффективности (BSC);

6) тестирование системы контроллинга в рабочем режиме и оценка эффективности ее использования в управлении.

При выборе варианта архитектуры системы контроллинга и моделировании ожидаемых результатов его практического применения целесообразно следовать простым решениям с максимальной реализацией информационно-аналитических возможностей, обеспечиваемых имеющимися на предприятиях, входящих в холдинг, IT-решениями (программное обеспечение фирмы 1-C на сельскохозяйственных предприятиях и ПО ORACL – на промышленных предприятиях).

Привлечение инвестиционных кредитов для финансирования программ развития и модернизации производственных мощностей требует от компаний создания системы контроллинга инвестиций, преследующей цель формирования эффективных и конкурентоспособных производственных мощностей для достижения стратегических целей бизнеса в соответствии с определяемыми собственниками бизнеса уровнем риск-аппетита, текущей и перспективной платежеспособностью компании и ее конкурентной бизнес-моделью.

Основные задачи, решаемые с использованием инструментов инвестиционного контроллинга, включают в себя:

инициирование разработок инвестиционных проектов, имеющих инновационную составляющую, обеспечивающих формирование ключевых факторов успеха и повышение рыночной конкурентоспособности и стоимости бизнеса компании;

сравнительный анализ альтернативных вариантов создания новых и модернизации действующих производственных мощностей;

планирование и координация инвестиционной деятельности в рамках стратегии развития компании и операционных возможностей по обслуживанию формируемых процентных обязательств;

сопровождение проекта на разных этапах его жизненного цикла с оценкой его ключевых параметров и корректировкой масштабов и сроков реализации;

планирование и контроль использования бюджетов развития и индивидуальных бюджетов отдельных проектов.

Стратегический инвестиционный контроллинг – инструмент выявления потенциалов развития бизнеса, осуществляющий мониторинг и упреждающее реагирование на риски, сопряжен-

ные с их использованием. Практически он выступает инструментом долгосрочного инвестиционного планирования и контроля. Не менее важная его задача – проведение процедур предпродажного анализа стоимости приобретаемых бизнесов (due diligence) с учетом эффектов синергии и масштаба, рисков размывания стоимости бренда и снижения уровня корпоративных стандартов.

Процессы планирования инвестиций должны быть интегрированы с процедурами стратегического и финансового планирования в компании [6, 13]. В силу того, что в организациях, как правило, формируется трехлетний бюджет, период трехлетней интеграции необходимо учитывать при создании регламентов разработки и утверждения инвестиционных бюджетов. Главной задачей при решении проблем гармонизации инвестиционных бюджетов и операционных возможностей становится контроль за предельными параметрами капитальных расходов, сбалансированных с операционными возможностями по их обслуживанию и погашению, а также безболезненных для текущей рыночной капитализации.

Контроллинг инвестиций поддерживает процесс принятия решений по поиску направлений и выбору оптимальных параметров решений в части сравнительного анализа проектов с последующим мониторингом их реализации. Его основные задачи связаны со следующими факторами:

созданием системы инвестиционного планирования с использованием современного ПО, основанного на методике компьютерных симуляций;

формированием регламентов проведения инвестиционных расчетов и численных критериев отбора проектов для включения их в инвестиционный банк;

созданием процедур принятия инвестиционных проектов к финансированию и выбор оптимальных источников их финансирования на различных этапах инвестиционного цикла;

текущим и упреждающим контролем ключевых показателей эффективности проектов с использованием мониторов управления;

разработкой процедуры приостановления и ликвидации потенциально неэффективных проектов с целью минимизации вероятных финансовых и репутационных потерь.

Контроллинг инвестиций объединяет в единую систему процессы планирования, мониторинга и контроля эффективности инвестиционных решений на основе разработки и применения мониторов эффективности. Монитор эффективности выступает инструментом бизнес-анализа, позволяющим осуществлять скользящее прогнозирование значений ключевых индикаторов развития с учетом состояния экономической среды при условии реализации или отказа от осуществления тех или иных управленческих решений. В процессе инвестиционного планирования для оценки альтернативных инвестиционных проектов, их ранжирования и выбора наиболее при-





оритетных контроллингов руководствуется методиками инвестиционного анализа, при этом организуя сбор и систематизацию исходных данных для проведения достоверных расчетов, формируя макеты планово-отчетных форм, регламенты проведения инвестиционных расчетов и аналитических заключений для последующего использования специалистами и руководителями инвестиционных отделов.

В области инвестиционного мониторинга и контроля контроллер обеспечивает формирование информационной базы для оценки целесообразности и эффективности реализации проектов на различных этапах их жизненного цикла, проводит текущий и итоговый контроль эффективности их реализации. Главным объектом оценки должно быть достижение поставленных целей на различных этапах с обоснованием параметров мероприятий, корректирующих ход реализации проекта. Мы предлагаем следующую принципиальную схему инвестиционного процесса, в результате анализа которой можно выделить основные задачи анализа контроллинга инвестиций:

1) анализ и прогнозирование состояния внешней и внутренней среды, уточнение «узких мест» бизнес-модели компании, бизнес-процессов, нуждающихся в реинжиниринге и первоочередных инвестициях;

2) инициирование инвестиций, оценка параметров проектов;

3) идентификация вероятных инвестиционных угроз и проблем;

4) определение критериев и индикаторов оценки;

5) определение «узких мест» и источников инвестиционных рисков;

6) формирование банка инвестиционных решений;

7) предварительный отбор альтернативных вариантов инвестиций;

8) многокритериальный отбор приоритетных альтернатив;

9) формирование инвестиционного бюджета и организация реализации проекта, уточнение уровней, точек и механизма контроля;

10) организация контроля хода реализации инвестиционного проекта;

11) включение проекта на «продуктивной» стадии в состав операционной бизнес-единицы и оценка эффекта синергии на стоимость бизнеса.

К практическому использованию в инвестиционных расчетах контроллерами должны быть предложены различные методы инвестиционного анализа [9]. Их рациональная комбинация минимизирует риски применения отдельных методов и определяется особенностями проекта; состоянием экономической среды (в условиях высокой турбулентности статистические методы оценки, как правило, дают значительные погрешности); уровнем квалификации работников отдела инвестиций (при отсутствии профессио-

нальной подготовки предпочтительнее выглядят методы численных оценок на основе методики дисконтирования денежных потоков). Широкое распространение получили методы статических и динамических инвестиционных расчетов, однако, потенциал сценарного моделирования явно недооценен для получения взвешенных оценок с учетом вероятных исходов и проведения анализа чувствительности (компьютерные симуляции) [8].

Для вертикально-интегрированных компаний холдингового типа, к которым относится, например, ОАО ГК «Черкизово», при осуществлении предварительного отбора и последующего мониторинга реализации инвестиционных решений представляется целесообразным проведение анализа чувствительности проектов и оценки синергетического эффекта реализации проектов на стоимость компании на всех стадиях их жизненного цикла. Для каждого из сегментов бизнеса целесообразно выявить драйверы создания стоимости и на основе моделирования влияния реализации проектных инициатив на стоимость бизнеса определять их (проектов) приоритетность и критическую масштабность. В качестве важного момента также может рассматриваться совокупное взаимное влияние параметров инвестиционной деятельности на текущую платежеспособность и перспективную рыночную капитализацию холдинга в целом.

Эффективная система контроллинга инвестиций, осуществляемых с использованием средств бюджетной поддержки, предполагает создание многоуровневой системы контроля инвестиционных решений. Осуществление предварительного и текущего контроля над эффективностью и за целевым характером использования выделяемых бюджетных средств на компенсацию процентной ставки по инвестиционным кредитам, рассматривается нами как открытая система внутреннего и ведомственного контроля, механизм реализации которого представлен на рис. 1.

Текущий контроль эффективности использования выделяемых бюджетных средств должен осуществляться на различных уровнях организации реализации инвестиционных инициатив: от уровня проект-менеджеров до контрольного отдела департамента финансов и бюджетной политики Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. Сложная холдинговая структура компании требует от системы контроля включения в нее не только уровня самой группы, но и уровня дочерних компаний (непосредственных бюджетополучателей), а также исполнительных директоров отдельных проектов. Осуществляемый в настоящее время контроль использования выделяемых средств на уровне Министерства сельского хозяйства и головной компании имеет «котловый» характер и не дает возможности осуществлять детализацию факторов, влияющих на эффективность реализации софинансируемых мероприятий (слабо учитываются социальные,

экологические, научно-технические эффекты), идентифицировать причины снижения отдачи бюджетных средств и принимать в текущем режиме корректирующие управленческие решения.

Предлагаемая «открытая» система контроля эффективности использования бюджетных средств поддержки основывается на сравнительных оценках текущего состояния и перспектив развития проектной деятельности на различных уровнях (рис. 2) с применением персонализированной системы критериев.

Эта система позволит отслеживать рациональность расходования государственной помощи по каждому отдельно взятому проекту холдинга, оценивать эффекты синергии их реализации на рыночную стоимость компании и контролировать рациональность использования средств со стороны Министерства сельского хозяйства. Например, на уровне министерства критериями отбора проекта могут быть: инновационность заложенных в его реализацию технологических решений (оценивается по операционным показателям проекта); число вновь создаваемых рабочих мест и показатели заявляемой оплаты труда работников; коэффициенты конверсии корма в продукцию; соотношение привлекаемых с финансовых рынков сумм частных инвестиций в расчете на рубль средств бюджетной поддержки.

На уровне компании критериями отбора являются: рост стоимости бизнеса, достижение прироста добавленной акционерной стоимости и целевых значений рыночных мультипликаторов; достижение эффекта синергии реализации проекта на операционные и инвестиционные показатели развития компании; улучшение имиджа фирмы в лице инвестиционного сообщества, руководителей субъектов федерации, прочих бенефициаров (социальная и экологическая ответственность компании).



Рис. 1. Алгоритм осуществления предварительного контроля бюджетных средств для субсидирования процентной ставки по инвестиционным кредитам



Рис. 2. Основные уровни контроля эффективности использования бюджетных средств

На уровне сегмента бизнеса (стратегической бизнес-единицы): устранение «узких мест» в процессной цепочке создания стоимости и снижение операционных рисков; повышение показателей операционной эффективности бизнеса; достижение целевых значений показателей остаточного дохода и рентабельности на инвестированный капитал.

На уровне владельца проекта к показателям мониторинга можно отнести: соответствие параметров проекта по срокам реализации и показателей капитальных затрат; возникновение непредвиденных конфликтных ситуаций, связанных с рассогласованием проекта и изменением его сроков и параметров; упреждающую корректировку параметров проекта на основе согласования с дирекцией стратегической бизнес-единицы и администрацией региона.

Успех реализации единой стратегии управления и формирования интегрированных систем управления позволяет установить контроль системы управления инновационными проектами и составляющими их бизнес-процессами. Задачами бизнес-контроля при реализации интегрированной системы управления являются:

- объективная и нейтральная проверка эффективности элементов частных систем управления;
- использование в качестве эталона целевых значений ключевых показателей эффективности;
- использование утвержденных «гибких» нормативов в качестве эталона;

- проверка действенности письменных инструкций, рассматриваемых по отношению к применяемым технологиям и методам работы, точности их соблюдения в практической деятельности;

- выявление организационных недостатков в работе и выработка предложений по их устранению (например, внедрение стандартов COSO и COBIT);

мониторинг и контроль мероприятий по устранению выявленных нарушений.

Перечисленные задачи соответствуют основным принципам модели контура управления производственным бизнесом и могут применяться для организации-бюджетополучателя. Постановкой целей и задач проверки (плана), планированием проведения процедур контроля (разработка программы) начинается сама процедура контроля. Постановка целей контроля осуществляется с учетом характера бизнес-процессов, связанных с реализацией проекта и эксплуатацией создаваемых производственных мощностей.

Применение современных инструментов бизнес-анализа способствует выявлению проблемных областей, фокусированию на них необходимого внимания, идентификации потенциальных возможностей и сопутствующих им рисков, оптимизации сроков создания и эффектов эксплуатации вводимых с использованием бюджетных средств мощностей. Основным условием достижения успеха в стратегическом контроллинге следует признать



органическое единство аналитического аппарата и информационных систем, которые в наши дни все чаще создаются на основе технологий VI с использованием массивов неструктурированных данных [3]. Создание рабочего места владельца (исполнительного директора) инвестиционного проекта предполагает формирование интегрированной панели управления, состоящей из совокупности запаздывающих (диагностических) и упреждающих (прогностических) индикаторов, обеспечивающих возможность скользящего прогнозирования и мониторинга помимо финансово-экономических, организационно-технологических, социальных и экологических аспектов реализации инвестиционных решений. Часть показателей панели должна быть открытой для пользователей более высокого уровня (руководителей бизнес-единиц, топ-менеджеров компании, глав регионов и представителей министерства), что позволит им принимать своевременные корректирующие решения, обеспечивающие достижение целевых коммерческих, организационно-технологических, научно-технических, социально-экономических и экологических эффектов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Керимова Ч.В. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 315 с.
2. Бариленко В.И., Ефимова О.В., Бердников В.В., Керимова Ч.В. Аналитическое обеспечение инновационного развития бизнеса. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2013. – 304 с.
3. Бердников В.В. Контроллинг бизнеса: модели, развитие, проблемы, решения. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. – 488 с.
4. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 3. – С. 283–294.
5. Бердников В.В. Перспективный анализ бизнес-процессов на основе потока событий // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 6. – С. 422–433.
6. Бутырин В.В., Милованов А.Н., Невзгоднов В.В. Совершенствование государственной поддержки инновационно-инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н.И. Вавилова. – 2012. – № 6. – С. 61–65.
7. Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование рисков ориентированных стратегий развития агробизнеса // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №5. – С. 54–74.
8. Дмитриева О.В., Сердобинцев Д.В., Усанов А.Ю., Фефелова Н.П. Аналитический обзор обеспеченности и эффективности использования основных фондов предприятий АПК Саратовской области // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 42 (393). – С. 35–42.
9. Информационно-аналитические методы обоснования и мониторинга хода реализации программ модернизации производственного капитала предприятий реального сектора экономики / В.И. Бариленко [и др.] // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 2. – С. 4.
10. Попченко Е.Л., Дмитриева О.В., Усанов А.Ю. Эволюция котроллинга: от «учетчика гороха» до «стратегического навигатора» // Управленческий учет. – 2014. – № 6. – С. 39–48.
11. Усанов А.Ю., Фефелова Н.П., Никитина Е.Н. Обеспечение восстановления основных фондов на предприятиях АПК Саратовской области: учетно-аналитический аспект. – М., 2016. – 199 с.
12. Фефелова Н.П. Актуальные проблемы повышения эффективности сельскохозяйственного производства // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции. – Саратов, 2015. – С. 31–33.
13. Шариков А.В., Шарикова И.В. Инвестиции как стратегический ресурс повышения устойчивости предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 7. – С. 17–21.

Гавель Ольга Юрьевна, д-р филос. наук, доцент департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Россия.

Усанов Александр Юрьевич, канд. экон. наук, доцент департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Россия. 125993, г. Москва, Ленинградский просп., 49.

Тел.: (8499) 943-98-55.

Шарикова Ирина Викторовна, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова. Россия.

410012, г. Саратов, Театральная пл., 1.

Тел.: (8452) 26-27-83.

Ключевые слова: контроллинг; инвестиции; агрохолдинг; эффективность; средства бюджетной поддержки.

THE CONTROLLING OF INVESTMENTS IN VERTICALLY INTEGRATED AGRIBUSINESS COMPANIES: PROBLEMS AND PROSPECTS

Gavel' Olga Yurevna, Doctor of Philosophic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Financial University under the Government of the Russian Federation. Russia.

Usanov Alexander Yuryevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Financial University under the Government of the Russian Federation. Russia.

Sharikova Irina Viktorovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the chair "Accounting, Analysis and Audit", Saratov State Agrarian University named after N.I. Vavilov. Russia.

Keywords: controlling; investments; agricultural holding, effectiveness, budget support funds.

The article presents the author's point of view on problems and information-analytical support of investment management of agribusiness vertically-integrated holdings. The investments are aimed at project implementation for modernization of production capacities and innovation development. The results of the implementation of controlling system in agribusiness holdings are discussed. The author proves the usefulness of the implementation of the strategic controlling companies of the holding type. The levels of control and performance criteria for the use of budgetary funds using at the level of the Ministry of agriculture, company, business segments, and managers of the investment projects have been defined.

