

## РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТА БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЯХ

Алина Александровна Плякина  
Константин Семенович Терновых

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Рассмотрена необходимость обоснования и внедрения регламента бюджетного планирования в интегрированных агропромышленных формированиях (ИАПФ), предложен методический подход к его разработке на примере ГК «Агротех-Гарант». Регламент включает 9 разделов: общие положения; состав и структура бюджетов с детализацией ответственности за формирование бюджетов; последовательность формирования бюджетов; определение горизонта и шага планирования для бюджетов; определение сроков подготовки и предоставления бюджета; разработка процедур контроля исполнения бюджета; анализ отклонений; состав бюджетного комитета; заключительный раздел. Предложено выделение трех уровней бюджетов в структуре бюджета: 1-й уровень – бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, инвестиционный бюджет, формируемые для ИАПФ в целом как консолидация бюджетов отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО) предприятий; 2-й уровень – бюджеты ЦФО в составе основных финансовых бюджетов (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, бюджет капитальных затрат), кредитного плана и необходимых операционных бюджетов; 3-й уровень – бюджеты центров затрат (ЦЗ) – отдельных подразделений предприятий в составе операционных бюджетов. Кроме того, приведены матрица ответственности за разработку и исполнение бюджетов по центрам финансовой ответственности на предприятиях-участниках интегрированных агропромышленных формирований, прогнозируемая исходная информация для составления годового бюджета, а также прогнозируемые шаг и горизонт планирования бюджетов. На сроки формирования бюджетов оказывают влияние объем исходной информации, уровень квалификации участников бюджетного процесса, наличие программно-технического обеспечения. Внедрение регламента способствует рациональной организации бюджетного процесса и обеспечивает практическую реализацию формирования эффективной системы бюджетного планирования развития ИАПФ.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** интегрированные формирования, бюджетное планирование, регламент, матрица ответственности, горизонт планирования.

## BUDGET PLANNING REGULATION PROCEDURE IN THE INTEGRATED AGRO-INDUSTRIAL FORMATIONS

Alina A. Plyakina  
Konstantin S. Ternovkh

Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great

The authors consider the necessity of justification and implementation of budget planning regulations in integrated agro-industrial formations (IAIF) and propose methodical approach to its development on the example of GC Agrotech-Garant consisting of 9 balance sheet sections: general requirements; items and structure of budgets with itemization of responsibility for budgeting; sequence of budgeting; planning horizon and interval definition for budgets; definition of terms of budget formation and provision; budget performance monitoring; variance analysis; composition of the budget committee; final section. It is proposed to allocate three levels of budgets in the structure of budget: to Level 1 refer income and expenses budget, cash flow budget, budget balance sheet, and investment budget formed for the whole IAIF as fiscal consolidation budgets of financial responsibility centers (FRC), i. e. enterprises; to Level 2 refer budgets of financial responsibility centers as part of primary financial budgets (income and expenses budget, cash flow budget, budget balance sheet, and material budget), credit plan and the necessary operating budgets; to Level 3 refer budgets of cost centers (CC), i. e. separately-run units of the enterprises, as part of operating budgets. In addition, the authors present Responsibility Matrix for the development and implementation of budgets of financial responsibility centers (FRC) at the enterprises that are structural units of IAIF; forecasting reference information for

preparation of an annual budget, as well as planning horizon and interval definition for budgets. The time period of budget formation is influenced by the quantity of reference information, personnel skill level, and the availability of IT support. Budget planning regulations implementation contributes to rational organization of budgeting and ensures the formation of an effective system of budget planning for further development of integrated agro-industrial formations.

KEYWORDS: integrated formation, budget planning, regulations, Responsibility Matrix, planning horizon.

**Н**а современном этапе развитие интегрированных агропромышленных формирований (ИАПФ) агропродовольственного комплекса наиболее эффективно на основе бюджетного планирования, обеспечивающего ведение устойчивого крупного бизнеса в условиях нестабильности, координацию деятельности участников интеграции, управление их финансовыми потоками.

Проведенный анализ практики функционирования ИАПФ свидетельствует о том, что во многих из них бюджетное планирование характеризуется фрагментарностью. В одних ИАПФ разрабатывают бюджеты только по отдельным видам деятельности, не составляя финансовые бюджеты, в других, наоборот, формируют только бюджеты денежных потоков. В практике организации бюджетного планирования встречаются ИАПФ, в которых специалистами осуществляются разработка и увязка операционных и финансовых бюджетов, однако в них отсутствуют организационные и контролируемые компоненты бюджетного планирования [6, с. 162].

При этом недостаточная разработанность вопросов методики обоснования и внедрения регламента бюджетного планирования в ИАПФ, обусловленная сложностью их организационной и управленческой структур, особенностями организации предпринимательской деятельности, не способствует повышению эффективности агропромышленного производства от формирования и развития бюджетного планирования.

Изучение экономической литературы позволяет охарактеризовать регламент как положение, в котором должен отражаться весь процесс бюджетного планирования, включающий все его составные этапы и корректировку деятельности всех участников планирования и контроля в ИАПФ, а также обеспечивающий четкую проработку на предварительном этапе многих организационных вопросов бюджетного планирования [4; 5; 11, с. 313].

В настоящее время бюджетное планирование в ИАПФ является объективно необходимой процедурой управления аграрным бизнесом и требует сбора, хранения и обработки значительных объемов информации и, как следствие, нуждается в формировании и внедрении систем автоматизации. Автоматизация бюджетного планирования невозможна без разработки и применения разнообразных алгоритмов: алгоритмов планирования, алгоритмов учета исполнения бюджета; алгоритмов перераспределения и трансфертов; алгоритмов расчета финансовых результатов.

На современном этапе в практике управления наблюдаются два подхода к автоматизации бюджетного планирования в ИАПФ независимо от вида предпринимательской деятельности. Первый подход предусматривает постановку бюджетного планирования осуществлять сразу с автоматизации, т. е. сначала выбрать программный продукт, а затем адаптировать на конкретную интегрированную структуру. Второй подход предполагает сначала разработку методологии и регламентов, а затем отработку в ИАПФ [9].

На протяжении 15 лет бюджетное планирование успешно применяется для эффективного управления крупным сельскохозяйственным производством, созданным на основе интеграции финансовых ресурсов, рекомендаций по внедрению передовых технологий по производству сельскохозяйственной продукции и производственного по-

тенциала ГК «Агротех-Гарант» и 13 сельскохозяйственных предприятий Воронежской и Белгородской областей.

Авторы предлагают в структурных подразделениях ГК «Агротех-Гарант» (ООО «Сельхозпроект») использовать типовой регламент бюджетного планирования, включающий в себя следующие разделы.

1. Общие положения. В данном разделе раскрываются понятия бюджета и бюджетного планирования, дается формулировка основных показателей, используемых при составлении бюджетов, определяются цели и задачи плановой работы на предприятии и основные принципы построения и функционирования бюджетного планирования. Кроме того, в данном разделе должна быть приведена финансовая структура предприятия с выделением всех ЦФО, которая доводится до всех участников бюджетного процесса.

Исследование видов хозяйственной деятельности, правового статуса структурных подразделений, организационной структуры ИАПФ ГК «Агротех-Гарант» позволило установить, что для упрощения процесса управления в сельхозпредприятиях и в целом по интегрированному объединению финансовая структура предельно соответствует организационной и основывается на функциональном подходе построения.

На первом уровне финансовой структуры находится Центр инвестиций, представленный собранием учредителей ИАПФ, которое принимает решение о направлениях инвестиционной деятельности и несет ответственность за эффективность использования капитала с целью получения дополнительной прибыли.

Команда сотрудников ЦФО «Управление ИАПФ» во главе с руководителем осуществляет консультационную поддержку, организацию и контроль деятельности сельскохозяйственных предприятий ООО «Сельхозпроект» и обеспечивает ответственность за ее финансовые результаты. Как правило, на данном уровне финансовой структуры формируются консолидированные бюджеты. Кроме того, ЦФО «Управление ИАПФ» является Центром затрат, поскольку его руководитель отвечает за расходы на зарплату сотрудников управления.

На втором уровне финансовой структуры в качестве ЦФО выделены отдельные сельскохозяйственные предприятия-участники интеграции, являющиеся самостоятельными юридическими лицами. Отвечая за выручку от продажи продукции, они приобретают статус Центра доходов, а за формирование финансовых результатов деятельности – Центра прибыли, поскольку контролируют затраты и доходы предприятия в целом.

Отдельные подразделения сельскохозяйственных предприятий ЦФО «Управление с.-х. производством», ЦФО «Растениеводство», ЦФО «Животноводство», ЦФО «Вспомогательные и обслуживающие производства» располагаются на третьем уровне финансовой структуры и являются исключительно Центрами затрат, поскольку в процессе выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы, а их руководители отвечают за соответствующие конкретному подразделению затраты в составе операционных бюджетов [7].

2. Состав и структура бюджетов с детализацией ответственности за формирование бюджетов приведены в таблице 1 [10]. В данном разделе регламента отражаются состав и структура сводного бюджета предприятия, описание и назначение каждого из элементов сводного бюджета, приводятся форматы таблиц всех документов, необходимых для бюджетного процесса, начиная от заявок на платежи по текущей деятельности и заканчивая операционными, финансовыми и инвестиционными бюджетами, закрепляется ответственность за формирование бюджетов.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Таблица 1. Матрица ответственности за разработку и исполнение бюджетов по ЦФО «Сельхозпроект» ГК «Агротех-Гарант»**

Наименование бюджетов	ЦФО						
	«Собрание учредителей»	«Управление ИАПФ»	ООО АТГ (предприятия)	«Управление с.-х. предприятием»	«Растениеводство»	«Животноводство»	«Вспомогательные и обслуживающие производства»
<b>Операционные бюджеты</b>							
Бюджет продаж			x				
Бюджет остатков готовой продукции					x	x	
Бюджет производства					x	x	X
Прогнозный баланс продукции				x			
Бюджет производственной себестоимости				x			
Бюджет затрат на оплату труда с отчислениями				x	x	x	X
Бюджет затрат на семена					x		
Бюджет затрат на удобрения					x		
Бюджет затрат на средства защиты растений и животных					x	x	
Бюджет затрат на корма						x	
Бюджет затрат на нефтепродукты					x	x	X
Бюджет затрат на электроэнергию					x	x	X
Бюджет затрат на работы и услуги					x	x	x
Бюджет затрат на содержание основных средств				x			
Бюджет затрат на организацию производства и управление		x		x	x	x	
Бюджет закупки ТМЦ		*			x	x	X
<b>Вспомогательные бюджеты</b>							
Инвестиционный бюджет	*						
Кредитный бюджет			x				
Налоговый бюджет				x			
<b>Финансовые бюджеты</b>							
Бюджет доходов и расходов		*	x				
Бюджет движения денежных средств		*	x				
Прогнозный баланс		*	x				

\* – консолидированный бюджет.

В соответствии с финансовой структурой ГК «Агротех-Гарант» было предложено выделение трех уровней бюджетов в структуре бюджета:

1-й уровень – бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, инвестиционный бюджет, формируемые для ИАПФ в целом как консолидация бюджетов отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО) – предприятий;

2-й уровень – бюджеты ЦФО в составе основных финансовых бюджетов (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, бюджет капитальных затрат), кредитного плана и необходимых операционных бюджетов;

3-й уровень – бюджеты центров затрат (ЦЗ) – отдельных подразделений предприятий, в составе операционных бюджетов.

Обоснованной структурой бюджетов является такая структура, в которой необходимость каждого отдельного бюджета подтверждена. Критерием необходимости является исполнение бюджета конкретным ответственным лицом, руководителем ЦФО или центром финансового учета (ЦФУ). Причем ответственность за формирование и исполнение бюджета должна быть индивидуальной, если же ответственность коллегиальная, то данный бюджет используется для целей управления лишь в качестве аналитического документа.

В данном разделе регламента устанавливается также ответственность за исходную информацию для конкретных статей отдельных бюджетов, формируемых до начала процесса бюджетного планирования и доводимых до всех подразделений предприятия [8].

К такой исходной информации должны быть отнесены основные показатели производственно-финансовой деятельности, ценовые показатели, лимиты затрат и др. Примерный перечень исходной информации, необходимой для формирования бюджетов, а также ответственные исполнители за ее подготовку приведены в таблице 2.

**Таблица 2. Прогнозируемая исходная информация для составления годового бюджета, доводимая до подразделений предприятий ООО «Сельхозпроект» ГК «Агротех-Гарант»**

Показатели	Исполнитель
Структура посевных площадей по предприятиям	Агроном ЦФО по согласованию с агрономом ООО «Сельхозпроект»
Урожайность сельскохозяйственных культур по предприятиям	Агроном ЦФО по согласованию с агрономом ООО «Сельхозпроект»
Потребность в минеральных удобрениях под урожай планируемого года (виды удобрений, количество т, цена за 1 т с НДС)	Агроном ЦФО по согласованию с агрономом ООО «Сельхозпроект»
Потребность СЗР под урожай планируемого года (виды СЗР, количество, цена с НДС)	Агроном ЦФО по согласованию с агрономом ООО «Сельхозпроект»
Нормы высева на 1 га: - подсолнечника, п. ед; - сахарной свеклы, п. ед. Цена за п. ед. с НДС.	Агроном ЦФО по согласованию с агрономом ООО «Сельхозпроект»
Приобретение техники по предприятиям (наименование, количество единиц, цена с НДС, примерное время приобретения для начисления амортизации)	Инженер ООО «Сельхозпроект» по согласованию с учредителями
Лимит затрат на запасные части, руб./ га пашни	Инженер ООО «Сельхозпроект»
Цена на нефтепродукты с НДС: - дизельное топливо; - бензин А-76; - бензин А-92; - масло (цены за 1 литр и за 1 кг)	Инженер ООО «Сельхозпроект»
Оплата труда (мин. зарплата, тарифные ставки за норму, % роста)	Экономист ЦФО по согласованию с экономистом ООО «Сельхозпроект»
Планируемые цены реализации 1 т по видам продукции	Руководитель ООО «Сельхозпроект»
Продуктивность животных	Зоотехник ЦФО по согласованию с зоотехником ООО «Сельхозпроект»
Цена услуг на уборке за 1 га с НДС - зерновых - подсолнечника - сахарной свеклы	Руководитель ООО «Сельхозпроект»

3. Последовательность формирования бюджетов. В данном разделе регламента бюджетного планирования приводится схема составления консолидированного бюджета, при этом последовательность планирования внутри ЦЗ может устанавливаться и контролироваться его руководителем самостоятельно.

4. Определение горизонта и шага планирования для бюджетов. Горизонт планирования – это период, на который прогнозируется деятельность предприятия в количественных показателях данного бюджета. Шаг планирования – периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет. Одновременно с шагом планирования устанавливается шаг корректировки бюджетов [2, с. 64–65].

При описании горизонта и шага планирования можно использовать табличную форму (табл. 3).

**Таблица 3. Прогнозируемые шаг и горизонт планирования бюджетов на предприятиях ООО «Сельхозпроект» ГК «Агротех-Гарант»**

Наименование бюджетов	Шаг планирования			Горизонт планирования		
	декада	месяц	квартал	месяц	квартал	Год
Бюджет доходов и расходов		x	x			X
Бюджет движения денежных средств	x	x	x			X
Прогнозный баланс		x	x			X
Бюджет капитальных затрат		x			x	
Бюджет производства	x	x	x			X
Бюджет продаж		x	x			X
Бюджет остатков готовой продукции		x	x			X
Бюджет общепроизводственных расходов		x				X
Бюджет общехозяйственных расходов		x				X
Бюджет прямых затрат на материалы		x				X
Бюджет затрат на оплату труда		x				X
...	...	...	...	...	...	...

5. Определение сроков подготовки и предоставления бюджета. В данном разделе указывается, в какие сроки происходит формирование каждого бюджета. Планирование на будущий год начинается с поступления поставленных целей, исходной информации, показателей, приведенных во втором разделе регламента, в подразделениях предприятий в период с 15 октября по 1 ноября. Исходя из поставленных целей, руководители предприятий совместно с начальником планово-финансовой службы разрабатывают программу мероприятий по формированию сводного бюджета деятельности, назначают ответственных лиц за его составление, создают систему поощрения за своевременное и заблаговременное предоставление достоверных данных и правильных расчетов и систему взыскания за срыв бюджетного процесса.

Затем соответствующие подразделения формируют закрепленные за ними бюджеты, согласовывают их с руководителем предприятия, в случае необходимости проводят мероприятия по корректировке и сопоставимости всех бюджетных показателей. При этом необходимо согласовать сроки формирования бюджетов, разрабатываемых в разных ЦЗ, но связанных между собой. Так, например, показатели бюджета себестоимости 1 т/км, формируемой в автотранспортном подразделении, используются при формировании бюджета затрат на работы и услуги в растениеводстве.

На сроки формирования бюджетов оказывают влияние объем исходной информации, уровень квалификации участников бюджетного процесса, наличие программно-технического обеспечения. В любом случае до 1 декабря текущего года все подразделения обязаны предоставить годовые бюджеты в планово-финансовую службу, поскольку до 15 декабря необходимо завершить консолидацию всех операционных и финансовых бюджетов в целом по предприятию. Далее представители предприятий в составе руководителя, главного бухгалтера и главного экономиста, в соответствии с заранее полученным графиком, предоставляют свои годовые бюджеты в экономическую службу ООО «Сельхозпроект». В связи с территориальной разбросанностью предприятий-участников интеграции на прохождение этой процедуры отводится 3 дня. После этого, 20 декабря основные консолидированные финансовые бюджеты в целом по ИАПФ должны быть вынесены на утверждение Собранием учредителей. 25 декабря – последний срок утверждения консолидированного бюджета ООО «Сельхозпроект» ГК «Агротех-Гарант» на будущий год.

Сроки составления и предоставления бюджетов внутри бюджетного периода должны быть определены следующим образом:

- с 28-го по 30-е число первого месяца I квартала, в соответствии с установленным графиком, предприятия ООО «Сельхозпроект» проводят подведение итогов данного месяца и предоставляют скорректированные бюджеты на второй и третий месяцы I квартала и на II–IV кварталы в целом;

- с 28-го по 30-е число второго месяца I квартала предприятия ООО «Сельхозпроект» проводят подведение итогов второго месяца и предоставляют скорректированные бюджеты на третий месяц I квартала, на II квартал с разбивкой по месяцам и на III–IV кварталы в целом.

Разработка соответствующих бюджетов в II–IV кварталах проводится аналогично разработке бюджетов I квартала.

6. Разработка процедур контроля исполнения бюджета. В процессе организации бюджетного планирования необходимо осуществлять контроль за достижением фактических показателей деятельности предприятия в соответствии с утвержденными бюджетами. В данном разделе регламента указываются документы, определяющие круг участников бюджетного процесса, осуществляющих функцию контроля и глубину этого контроля. Рассматриваются возможность перераспределения неизрасходованных средств между отдельными статьями бюджетов, бюджетами или бюджетными периодами, а также лимиты осуществления внебюджетных платежей. Для предприятий ООО «Сельхозпроект» предлагается возложить функции бюджетного контроля на руководителя планово-финансовой службы предприятия и закрепить в данном разделе его права и обязанности. В качестве одной из обязанностей выделить – ежемесячное предоставление руководителю предприятия отчетности по фактическому исполнению бюджетов. Наделить правом получения в случае необходимости дополнительной информации от подразделений по выполнению закрепленных за ними бюджетов.

7. Анализ отклонений. По результатам сопоставления запланированных и отчетных данных проводится анализ отклонений, который позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области деятельности предприятия, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого подразделения и его руководителей [3, с. 34–35].

Ежемесячно руководители подразделений обязаны определять и оценивать отклонения фактических показателей от плановых, выявлять причины полученных отклонений и предоставлять отчеты об исполнении бюджетов в планово-финансовую

службу в разрезе статей. При этом необходимым является сопоставимость данных бухгалтерского и управленческого учета, как информационной базы бюджетного планирования, с запланированными показателями. Именно учет, регистрирующий факты хозяйственной деятельности, обеспечивает процесс контроля и анализа бюджета.

Для того чтобы оценить отклонения бюджетных показателей от фактических, необходимо: дифференцировать все отклонения показателей от норматива на значимые и незначимые и подвергать детальному анализу каждое отклонение, размер которого превышает установленную в регламенте величину; дифференцировать все отклонения на «невыгодные» и «выгодные» с точки зрения влияния на конечный финансовый результат; дифференцировать все отклонения на контролируемые и неконтролируемые [1, с. 620; 11, с. 341] в конкретном подразделении.

8. Состав бюджетного комитета. Бюджетный комитет определяет и регулирует всю систему бюджетного планирования в ИАПФ и в отдельных предприятиях, решает организационные проблемы планирования, утверждает бюджетный регламент. Нами предложено создать бюджетный комитет, состоящий из председателя бюджетного комитета, несущего ответственность за бюджетный процесс и координирующего деятельность всех отделов, и трех групп специалистов.

Первая группа контролирует всю работу в отношении бюджетного планирования на уровне ИАПФ (работники финансовой службы, планово-финансового отдела ООО «Сельхозпроект»). Вторая группа специалистов несет ответственность за бюджетный процесс на уровне отдельного предприятия. Третья группа состоит из руководителей подразделений, каждый из которых отвечает за свою отдельную предметную область планирования деятельности подразделения.

9. Заключительный раздел. В данном разделе указывается порядок принятия и изменения настоящего регламента бюджетного планирования.

Внедрение регламента способствует рациональной организации бюджетного процесса и обеспечивает практическую реализацию формирования эффективной системы бюджетного планирования развития ИАПФ.



## Библиографический список

1. Апчёрч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчёрч ; пер. с англ. И.А. Смирновой и др. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Боровков П. Процесс планирования – система бюджетирования в динамике / П. Боровков // Справочник экономиста. – 2006. – №12. – С. 57–69.
3. Бурцев В. Структура бюджетирования / В. Бурцев // Аудит и налогообложение. – 2005. – № 9. – С. 33–37.
4. Гусаков В. Методика разработки системы бюджетного управления / В. Гусаков // Информационно-аналитический портал «Бюджетирование и управленческий учет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bud-tech.ru/development\\_budgeting.html](http://bud-tech.ru/development_budgeting.html) (дата обращения: 28.07.2018).
5. Карпов А. Зачем нужен регламент бюджетирования / А. Карпов // Информационно-аналитический портал «Бюджетирование и управленческий учет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bud-tech.ru/why\\_reg\\_budgeting.html](http://bud-tech.ru/why_reg_budgeting.html) (дата обращения: 28.07.2018).
6. Плякина А.А. Вопросы методики формирования системы бюджетного планирования в ИАПФ / А.А. Плякина // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем : сб. науч. статей II Международной науч.-практ. конф., посвященной 105-летию Воронежского ГАУ (г. Воронеж, 29 марта 2017 г.). ; под общ. ред. Е.Б. Фалькович, Е.А. Мамистовой. – Воронеж : ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2017. – С. 162–166.
7. Плякина А.А. Система бюджетов в планировании развития интегрированных агропромышленных формирований / А.А. Плякина // Московский экономический журнал. – 2016. – № 3. – С. 42.
8. Терновых К.С. Бюджетное планирование развития интегрированных агропромышленных формирований : монография / К.С. Терновых, А.А. Плякина. – Воронеж : ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2017. – 185 с.
9. Терновых К.С. Критерии оценки систем автоматизации бюджетирования на сельхозпредприятии / К.С. Терновых, В.М. Кононов // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – № 3 (23). – С. 56–58.
10. Терновых К.С. Эффективность бюджетного планирования в системе управления интегрированными агропромышленными формированиями / К.С. Терновых, А.А. Плякина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9–2 (86). – С. 1174–1179.
11. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ Принадлежность к организации

Алина Александровна Плякина – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства и предпринимательской деятельности в АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Россия, г. Воронеж, e-mail: [organiz@agroeco.vsau.ru](mailto:organiz@agroeco.vsau.ru).

Константин Семенович Терновых – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, зав. кафедрой организации производства и предпринимательской деятельности в АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Россия, г. Воронеж, e-mail: [organiz@agroeco.vsau.ru](mailto:organiz@agroeco.vsau.ru).

Дата поступления в редакцию 20.11.2018

Дата принятия к печати 22.12.2018

## AUTHOR CREDENTIALS Affiliations

Alina A. Plyakina – Candidate of Economic Sciences, Docent, the Dept. of Farm Production Management and Entrepreneurial Business in Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russia, Voronezh, e-mail: [organiz@agroeco.vsau.ru](mailto:organiz@agroeco.vsau.ru).

Konstantin S. Ternovykh – Doctor of Economic Sciences, Professor, Meritorious Scientist of the Russian Federation, Head of the Dept. of Farm Production Management and Entrepreneurial Business in Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russia, Voronezh, e-mail: [organiz@agroeco.vsau.ru](mailto:organiz@agroeco.vsau.ru).

Received November 20, 2018

Accepted December 22, 2018