

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «экономической теории и управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.14.01 Управление в АПК**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.02- Менеджмент**

**Профиль образовательной программы      Производственный менеджмент**

**Форма обучения      очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций .....	3
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ .....	48
3. Методические указания по проведению практических занятий .....	48
4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....	64
Не предусмотрено	

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция № 1 (2 часа)

**Тема: «Организационный механизм структуры АПК районов»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Функции районного управления сельского хозяйства по развитию племенного дела.
2. Функции районного управления сельского хозяйства по развитию семеноводства.

#### **Литература.**

##### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов

**Региональный аспект управления АПК** предполагает, с одной стороны, осуществление государственной аграрной политики, а с другой — определение, разработка и организация приоритетных направлений развития АПК края, т.е. формирование региональной политики, которая должна быть направлена на максимальное использование имеющегося потенциала с целью насыщения рынка продовольствием и с/х сырьем местного производства.

**Районные управления сельского хозяйства (РУСХ)** проводят государственную и региональную аграрную политику. В составе РУСХ имеются специалисты— агрономы, зоотехники, инженеры, экономисты, маркетологи, юрист и др. Возглавляет РУСХ начальник управления.

**Основными функциями** государственного управления АПК на районном уровне являются:

- организация, и контроль за реализацией на территории района федеральных и региональных целевых программ;
- координация развития предприятий и организаций сельского хозяйства,

перерабатывающей промышленности, агросервиса, рыночной инфраструктуры, социальной сферы;

- пропаганда и оказание практической помощи во внедрение научно-технических достижений, информационно - консультативное обслуживание товаропроизводителей;
- изучение и прогноз конъюнктуры на продукцию АПК района;
- государственное инспектирование и контроль за качеством производимой и реализуемой сельскохозяйственной продукции; рациональным использованием земельных угодий; проведением мероприятий по защите сельскохозяйственных растений и животных от болезней и вредителей; охраной окружающей среды; соблюдением требований и правил по охране труда и противопожарной безопасности;
- защита интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, перерабатывающих, агросервисных и других предприятий АПК района в органах управления вышестоящих уровней.

## **1.2 Лекция № 2 (2 часа)**

### **Тема: «Состав и структура управления агрофирмой»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Агрофирма, функции и система управления.
2. Функции управления и их классификация.
3. Общие (универсальные) функции управления сельхозпредприятия.

#### **Литература.**

##### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халывка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

#### **Краткое содержание вопросов**

**1.** Исследования холдинговых отношений в АПК позволяют нам определить **агрохолдинг** как предпринимательское объединение предприятий сфер АПК, функционирование которого построено на добровольной и взаимовыгодной основе всех участников с определением основного интегратора, обладающего контрольными пакетами акций других организаций, контролирующего и управляющего их деятельностью.

Стратегия агрохолдинга заключается в том, что основной финансовый (промышленный) участник интеграционных отношений организует управление дочерними и зависимыми сельскохозяйственными организациями с целью взаимовыгодного экономического и социального эффекта не только для всех объединенных структур, но и с преобладанием позиций сельского хозяйства. Кроме прочего обязательно учитывается система справедливого участия, распределительных отношений и организационного контроля.

Холдинг представляет собой акционерную корпорацию, владеющую контрольными пакетами акций, как правило, нескольких акционерных обществ, с целью контроля за их деятельностью и управления ей. Холдинговые компании могут функционировать в трех вариантах:

- чистый (имущественный холдинг), выполняющий финансово-инвестиционные и финансово-контрольные функции;
- управляющий (договорной холдинг), осуществляющий производственно-технологическое и экономическое руководство подразделениями;
- смешанный холдинг – включает выше указанные направления с возможностью самостоятельно заниматься финансово-кредитной, промышленной, торговой, транспортной и другими видами деятельности.

В России холдинговые компании начали формироваться двумя основными путями:

- в форме преобразования отраслевых министерств в акционерные общества, контролирующие предприятия;
- в результате вертикальной интеграции и горизонтальной кооперации предприятий. При этом образуются два вида холдингов: чистый холдинг, выполняющий, в основном, контрольно-финансовые функции для обеспечения единства управления; смешанный холдинг, который, кроме того, занят предпринимательской, финансово-кредитной, промышленной, транспортной, сельскохозяйственной и другой деятельностью.

Многие инвесторы не ограничились приобретением земли и имущества только одного сельхозпредприятия. Наиболее крупные агрофирмы и агрохолдинги имеют в своем составе десятки хозяйств.

Процесс формирования в России агрофирм и агрохолдингов, в которых сотни тысяч гектаров земли, тысячи наемных работников, а контрольный пакет акций принадлежит одному или нескольким физическим лицам, вновь опровергает общепризнанные законы развития сельского хозяйства. Новые факты свидетельствуют о том, что финансовое оздоровление неплатежеспособных хозяйств и формирование агрохолдингов и агрофирм ведет к резкому росту сельскохозяйственного производства, занятости и доходов сельского населения. Агрохолдинги и агрофирмы гораздо более уверенно, чем другие сельхозпроизводители чувствуют себя на рынке. Они в состоянии обеспечить паритет цен между аграрным сектором и другими отраслями экономики.

### **1.3 Лекция № 3 (2 часа)**

**Тема: «Экономист сельхозпредприятия: функции, права и ответственность»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Должностная инструкция экономиста сельхозпредприятия, состав и содержание.
2. Функции экономиста сельхозпредприятия.
3. Права экономиста сельхозпредприятия.

#### 4. Ответственность экономиста сельхозпредприятия.

### Литература.

#### Основная:

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

#### Дополнительная:

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### Краткое содержание вопросов

1. Кадры управления. Основные требования предъявляемые к ним в условиях рынка  
Кадры управления являются наиболее активным элементом системы управления: они вырабатывают цель, обеспечивают нормальное функционирование объекта управления и достижение поставленной цели.

К кадрам управления относятся все работники, занятые в системе управления, для которых функция управления является профессиональной. Синонимами понятия «кадры управления» могут быть «административно-управленческий персонал», «штатный состав системы управления» и т.д.(аппарат управления, служащие).

В зависимости от выполняемых функций управленческий персонал разделяется на три категории:

- руководители
- специалисты
- проч. специалисты (технические исполнители)

Руководители возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности.

Руководители могут быть линейными и функциональными.

Линейные руководители действуют на основе единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В агропромышленном производстве к линейным руководителям относят директора или председателя предприятия, начальников отделений и участков, бригадиров и их заместителей.

Функциональные руководители возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления (бухгалтерский учет, материально-техническое

снабжение, планирование и т.д.). К ним относят главных специалистов предприятия и их заместителей.

Специалисты решают конкретные производственные и управленческие задачи. Их функцией является квалифицированная разработка конкретных вопросов и обеспечение руководителей необходимыми для принятия решений информацией, расчетами и другими материалами, без которых невозможно компетентное руководство современным производством. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, юристы и т.д.

Технические исполнители занимаются сбором, обработкой, передачей информации, отвечают за обслуживание аппарата управления. Это секретари, машинистки, лаборанты, экспедиторы и др.

В управленческой иерархии руководителей и специалистов принято делить на три звена (в зависимости от уровня управления): высшее звено (директор и его заместители), среднее (Главные специалисты, начальники структурных и функциональных подразделений) и первичное или низовое.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работников, т.е. круг его обязанностей, прав и ответственности. Наименование должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия, в котором он работает.

В современных условиях работа в должности руководителя превращается в особую профессию, требующую определенных знаний и соответствующей подготовки.

Основные требования к руководителю:

1. Компетентность. Компетентность означает не столько всеобъемлющие знания, что практически невозможно, сколько умение использовать знания своих коллег и подчиненных

2. Организаторские способности заключаются в умение объединять людей на решение тех или задач.

3. Контактность, коммуникабельность, т.е. умение расположить к себе людей.

4. Умение оценить достоинства подчиненных и определить их обязанности в соответствии со способностями и возможностями.

5. Способность организовать контроль и проверку исполнения принятых решений.

6. Умение решать проблемы комплексно, выбирая наиболее действенные формы воздействия на подчиненных. 7. Умение мыслить перспективно.

8. Проявлять заботы о подчиненных.

## **1.4 Лекция № 4 (2 часа)**

**Тема: «Состав АПК страны»**

### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Организационный механизм управления и состав АПК.
2. Структура управления в системе АПК в условиях рыночной экономики.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.

2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халывка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

#### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Агропромышленный комплекс (АПК) и его составные части.**

Производство сельскохозяйственной продукции и сырья, ее сохранность, транспортировка, переработка и доведение до потребителей для наиболее полного удовлетворения их потребностей требуют слаженной работы многих отраслей, их взаимодействия. Все эти отрасли и составляют условный агропромышленный комплекс (АПК). Для более полного удовлетворения в стране потребительского спроса в продовольствии и сельскохозяйственном сырье целесообразно постоянно анализировать и сравнивать состояние взаимосвязанных отраслей АПК и при необходимости принимать меры для их сбалансированного развития.

В современных условиях рыночной экономики АПК как единого целого с точки зрения государственного управления и статистики не существует. В то же время Министерство сельского хозяйства РФ ответственно за развитие сельского хозяйства и отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности - основы АПК.

В исследованиях ученых сформирован ряд мнений о структуре АПК, об отраслевых аспектах его проблем, о межотраслевых связях. Это обусловлено сложностью функционирования АПК. Так воспроизводство земельных ресурсов само по себе является крупнейшей народнохозяйственной проблемой с точки зрения как надежности подсистемы управления, так и механизмов земельных отношений. Из-за незавершенности земельного кадастра и работ по экономической оценке земля не учитывается в ресурсном потенциале и производственных фондах как сельского хозяйства, так и экономики в целом. Однако и при этом АПК сохраняет и укрепляет свое очень весомое положение в экономике страны, а во многих регионах по масштабам использования производственных и людских ресурсов выступает в роли доминирующего, являясь одним из главных потребителей топлива, металла, энергии, леса и других материальных средств.

Широкая трактовка границ АПК основана на максимальном отражении существующих функциональных связей между различными отраслями. Такой подход оправдан для прогнозирования материально-вещественных потоков, регулирования межотраслевых отношений, проведения структурной политики, для исследовательских и некоторых других целей.

Агропромышленный комплекс состоит из трех сфер:

1 сфера - совокупность отраслей, производящих средства производства для сельского хозяйства, сельскохозяйственное строительство, материально-техническое обеспечение (включая комбикормовую и микробиологическую промышленность);

2 сфера - собственно сельскохозяйственное производство;

3 сфера - транспорт, заготовки, хранение, связь, реализация и перерабатывающая промышленность (пищевая, легкая).

Главная особенность отраслей при их рассмотрении с позиций АПК - их соответствие по мощностям и потребностям сельскому хозяйству: они не должны сдерживать как производство продукции, так и ее сохранность, переработку и реализацию. Когда в АПК нет ни одного узкого места, предложение продукции соответствует спросу.

Следует подчеркнуть, что объединение отдельных подотраслей в сферы носит также уловный характер в силу особенностей выполняемых ими задач. Конечный продукт АПК в его натуральном виде формируется в основном в сельском хозяйстве, в отраслях перерабатывающей (пищевой и легкой) промышленности, частично в системе общественного питания. Поэтому в функциональном аспекте эти отрасли являются комплексобразующим ядром АПК.

Первоначальная стадия воспроизводственного процесса в агропромышленном комплексе представлена производством средств производства для отраслей этого ядра, а завершающая - сферой торговли, функцией которой является доведение изготовленных товаров до потребителя. Причем на всех этапах товародвижения важную роль играют отрасли инфраструктуры,

В более полном виде функционально структура АПК состоит из следующих сфер.

1 сфера. Отрасли, производящие средства производства:

машиностроение (тракторное и сельскохозяйственное), производство технологического оборудования для пищевой, мукомольно-крупяной, комбикормовой промышленности и перерабатывающих отраслей, производство машин для животноводства и подотраслей хранения сырья и продовольственных товаров;

ремонтное производство всех видов оборудования в сельском хозяйстве, осуществляемое промышленными предприятиями;

производство минеральных удобрений и средств защиты растений;

комбикормовая и микробиологическая промышленность (продукты микробиологического синтеза для отраслей агропромышленного комплекса);

сельское строительство, включая мелиоративное и дорожное.

2 сфера. Сельское хозяйство.

3 сфера. Отрасли, производящие конечный продукт агропромышленного комплекса:

пищевая, пищевкусовая, мукомольно-крупяная, молочная, мясная промышленность;

легкая промышленность (текстильная, кожевенно-меховая и обувная);

заготовки и хранение сельскохозяйственной продукции и сырья;

транспорт и связь (в части обеспечивающей сферы АПК);

оптовая торговля сельскохозяйственной продукцией;

розничная торговля продовольствием (а также одеждой, обувью) и общественное питание;

системы обслуживания ирригационных систем, ветеринарное и землеустроительное обслуживание, карантинная служба.

В состав АПК также входят отраслевая наука, органы управления, подготовка кадров, соответствующие социальные органы и другие организации.

Несмотря на то что состояние и развитие входящих условно в АПК отраслей оказывает влияние на связанные с ними отрасли, оценка деятельности каждой из них (растениеводство, животноводство, мукомольно-крупяная, комбикормовая, хлебопекарная, макаронная и другие отрасли) или их групп (пищевая промышленность, сельскохозяйственное производство) производится отдельно.

На региональном уровне осуществляют многие функции или оказывают услуги организации также и федерального значения. Поэтому перечень и номенклатура входящих в АПК организаций в каждом регионе могут быть свои. Поскольку управления АПК как единым комплексом нет, уровень подчиненности не оказывает влияния на их деятельность.

### **1.5 Лекция № 5 (2 часа)**

**Тема: «Структура и функции органов управления на федеральном и республиканском уровне»**

#### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ и его функции.
2. Органы управления автономных республик.

#### **Литература.**

##### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

#### **Краткое содержание вопросов**

1. Решения по основным вопросам функционирования и развития АПК принимают на федеральном уровне. Он представлен несколькими структурами, участвующими в формировании и осуществлении экономической и социальной политики в отрасли. Основные структуры на федеральном уровне — Президент РФ, Совет Федерации, Государственная Дума, Правительство РФ, федеральные Министерство сельского хозяйства, Министерство экономического развития и торговли, Министерство финансов, Комиссия Правительства РФ по вопросам АПК. Наряду с перечисленными в решении отдельных вопросов, связанных с управлением АПК, участвуют Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости, Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов РФ, Агропромышленный союз РФ, другие союзы и ассоциации, ряд контрольных и иных органов. Федеральный уровень определяет

перспективы развития АПК, создает законодательную базу для отношений государство— субъект хозяйствования, орган местного самоуправления— субъект хозяйствования, государство—собственник имущества, субъект хозяйствования—наемный работник. В совокупности эти отношения формируют условия хозяйствования, в рамках которых должна осуществляться деятельность субъектов хозяйствования отрасли. С точки зрения проявления законодательной инициативы на федеральном уровне нет четкого разграничения функций и полномочий между перечисленными органами. По остальным же направлениям деятельности функции и полномочия этих органов определены достаточно четко и имеют существенные различия. О распределении функций управления АПК на федеральном уровне можно судить по данным табл. 5. В ней представлен перечень укрупненных функций (основных задач) федеральных органов управления АПК. Состав детализированных функций каждого из этих органов определяется исходя из перечисленных задач и излагается в соответствующих положениях, регулирующих их деятельность. Функций, выполняемых федеральными органами управления АПК, намного больше, чем приведено в таблице. Структура государственного управления АПК

Функции федеральных органов управления АПК	Орган управления	Укрупненная функция (задача)
Президент РФ	Определение стратегии развития АПК	Президент РФ
Правительство РФ	Формирование политики (стратегии и тактики) развития АПК	Правительство РФ
Подготовка проектов законодательных актов по вопросам развития и регулирования деятельности АПК	Разработка нормативных актов по реализации законов, направленных на развитие АПК	Обеспечение соблюдения органами управления и хозяйственными формированиями АПК положений соответствующих законодательных и нормативных актов
Комитет Совета Федерации по аграрной политике	Подготовка проектов законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК	Рассмотрение и принятие решений по проектам законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК (формирование законодательной базы отрасли)
Консультирование Президента РФ по вопросам развития АПК	Комитет Государственной Думы по аграрным вопросам	Подготовка проектов законов по развитию АПК
Рассмотрение и принятие решений по проектам законодательных актов, касающихся развития АПК (формирование законодательной базы отрасли)	Министерство финансов РФ	Выделение АПК финансовых средств на реализацию соответствующих программ и иные цели
Осуществление контроля целевого использования средств, выделенных из федеральных источников	Министерство экономического развития и торговли РФ	Распределение лимитов бюджетных ассигнований и других централизованных ресурсов (финансовых, кредитных, материальных), предназначенных для АПК, контроль их целевого использования
Организация конкурсов (аукционов) на право использования средств федерального бюджета в целях производства работ и услуг для федеральных нужд (строительство объектов, закупка товаров для АПК)	Комиссия Правительства РФ по вопросам АПК	Разработка для МСХ РФ рекомендаций по развитию АПК, учитывающих интересы различных ведомств
Рассмотрение поданных в МСХ РФ и Комиссию предложений по развитию АПК, вынесение по ним соответствующих решений	Министерство сельского хозяйства РФ	Формирование и обеспечение реализации в регионах РФ государственной политики в области АПК
Подготовка проектов законодательных актов по развитию АПК	Разработка и реализация мер по формированию инфраструктуры рынка и рыночных отношений в АПК	Обеспечение эффективной деятельности федеральных организаций АПК и организаций с долевым участием государства (племенных, семеноводческих и др.)
Развитие научного и кадрового потенциала, содействие укреплению материальной базы АПК	Содействие привлечению в АПК инвестиций, в том числе зарубежных	Содействие выходу отечественных производителей сельхозпродукции, продовольствия и сельхозсырья на мировой рынок

они подразделяются на нормативно-правовые, контрольно-надзорные, учетно-статистические, аналитические, планово-прогнозные, информационно-консультационные, материально-финансовые, кадровые, научно-

технические, технологические и др. Основную массу функций по управлению АПК на федеральном уровне выполняет МСХ РФ. Структурно министерство разделено на департаменты и управления. Штатная численность министерства около 1000 человек. Структура Министерства сельского хозяйства РФ Возглавляет МСХ РФ министр, назначаемый и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства РФ. Департаменты и управления МСХ РФ сгруппированы в 9 блоков, 8 из которых курируют заместители министра сельского хозяйства РФ. Один блок, состоящий из трех подразделений (Департамента управления делами и государственной службы, Департамента административной работы и взаимодействия с регионами, Департамента правового обеспечения), непосредственно подчинен Министру сельского хозяйства РФ. В последние годы полномочия МСХ РФ существенно сужены за счет их перераспределения между Министерством экономического развития и торговли РФ и Министерством природных ресурсов РФ. В распределении, в том числе на конкурсной основе, и контроле целевого использования централизованных ресурсов для АПК (финансовых, кредитных, материальных) ключевую роль играет Министерство экономического развития и торговли РФ. Полномочия МСХ РФ в этих вопросах сведены к праву участия. Сужены полномочия МСХ РФ и в решении кадровых вопросов. Так, руководители региональных управлений (министерств, департаментов) сельского хозяйства и продовольствия назначаются главами соответствующих администраций (губернаторами) по согласованию с МСХ РФ. Для осуществления своих функций МСХ РФ имеет право: запрашивать в установленном порядке у федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации и организаций информацию, необходимую министерству; принимать в установленном порядке решения о создании, реорганизации и ликвидации находящихся в ведении министерства государственных учреждений; утверждать положения (уставы) федеральных государственных унитарных предприятий, федеральных государственных учреждений, заключать, изменять и расторгать контракты с их руководителями в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; создавать, реорганизовывать, ликвидировать в установленном порядке в пределах предусмотренных бюджетных ассигнований территориальные органы министерства; предлагать в установленном порядке кандидатуры представителей государства в органы управления хозяйствующих субъектов АПК, акции (доли, паи) которых закреплены в федеральной собственности; разрабатывать и выносить в установленном порядке на рассмотрение Правительства Российской Федерации проекты федеральных законов и иных нормативно-правовых актов; издавать нормативно-правовые акты по вопросам, отнесенным к сфере ведения министерства, с последующей их государственной регистрацией в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, а также методические и инструктивно-технические документы. Эффективность работы органа управления во многом зависит от соответствия его функций полномочиям. По поводу полномочий МСХ РФ мнения специалистов неоднозначны. Можно лишь констатировать, что процесс уточнения функций и полномочий МСХ РФ идет активно.

## **1.6 Лекция № 6 (2 часа)**

**Тема: «Структура и функции органов управления на региональном и областном уровнях»**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Состав и функция аппарата управления департамента АПК области.
2. Координация деятельности системы АПК в районе.

## **Литература.**

### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

## **Краткое содержание вопросов**

1. Функции государственного управления АПК на региональном уровне в основном выполняет управление (министерство, департамент) сельского хозяйства и продовольствия. Управление имеет двойное подчинение — администрации региона (линейное) и Министерству сельского хозяйства Российской Федерации (функциональное). Управление возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от нее главой администрации региона по согласованию с МСХ РФ. Начальник управления сельского хозяйства и продовольствия одновременно является заместителем главы администрации региона. Основные задачи управления на региональном уровне следующие: участие в формировании и реализации федеральной и региональной аграрной политики; создание условий для развития сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности и агросервиса; развитие инфраструктуры рынка, рыночных отношений и предпринимательства на основе специализации, кооперации, интеграции и иных направлений; обеспечение поставок сельхозпродукции и продовольствия в региональный и федеральный фонды; укрепление ресурсной базы АПК региона (кадровой, финансовой, материально-технической); разработка и реализация мероприятий по воспроизводству плодородия почв, развитию племенного дела, семеноводства, сортоиспытания, сортообновления, производства посадочного материала; содействие научно-техническому прогрессу, системе информационно-консультационного обслуживания; поощрение развития аграрной науки и распространения передовых технологий и методов хозяйствования; налаживание организациями и другими формированиями АПК региона межрегиональных и международных экономических, научно-технических и иных деловых связей; содействие росту занятости и доходов сельского населения, решению других социальных проблем; обеспечение эффективного государственного контроля и надзора за соблюдением

требований нормативно-правовых актов, касающихся охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, технического состояния машинно-тракторного парка и оборудования, охраны окружающей среды, в том числе экологической безопасности, соблюдения ветеринарного устава и осуществления мер по защите животных, проведения карантинных и иных ограничительных и профилактических мероприятий; обеспечение ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций в АПК региона. Регионам предоставлено право формировать управления сельского хозяйства и продовольствия по своему усмотрению. В связи с этим используются различные варианты проектирования структуры этих органов. К примеру, в ряде регионов управление разделено на четыре блока: производственный, экономический, переработки и торговли, контрольно-надзорный. Как правило, один из них возглавляет начальник управления, остальные — его заместители. Несмотря на обилие подходов, принципиально эти варианты управления почти не различаются. Практика последних лет показала, что с началом рыночных преобразований существенно изменилась роль подразделений региональных управлений сельского хозяйства и продовольствия. Прежде всего повысилась роль подразделений, выполняющих следующие функции: правовые, экономические (включая маркетинговые), по развитию инфраструктуры рынка и рыночных отношений, контрольно-надзорные. Вместе с тем в некоторой мере снизилась роль отраслевых подразделений: по растениеводству, животноводству. Кстати, аналогичные изменения произошли и в МСХ РФ, а также в районных управлениях сельского хозяйства. Полномочия областного (краевого, республиканского) управления (министерства, департамента) сельского хозяйства в основном сводятся к правам получения информации, необходимой для выполнения своих функций, участия в подготовке проектов нормативно-правовых документов, направленных на развитие АПК; осуществления контроля за деятельностью районных управлений сельского хозяйства, а также производственных, обслуживающих и иных формирований отрасли, включая проверку правильности использования ресурсов, выделенных из региональных фондов. На региональные управления сельского хозяйства в большинстве случаев возлагается ответственность за техническое обеспечение, устойчивое и динамичное развитие АПК региона. Многие специалисты АПК считают, что между функциями, полномочиями и ответственностью регионального управления наблюдается определенное несоответствие. По их мнению, ответственность превалирует, то есть шире, чем полномочия. Кстати, это относится также и к районным управлениям сельского хозяйства. Важным показателем, характеризующим полномочия областного (краевого, республиканского) управления (министерства, департамента) сельского хозяйства, является то, что его деятельность финансируется из регионального бюджета. Развитие рыночных отношений в России способствовало активизации интеграционных процессов в АПК. В результате в отрасли началось создание крупных региональных агропромышленных формирований, охватывающих производство, переработку, сервисное обслуживание, хранение и торговлю. Один из лидеров в создании подобных хозяйствующих субъектов — Орловская область, где большинство предприятий отрасли объединено в пять крупных формирований холдингового типа с контрольным пакетом, принадлежащим государству. Данный вариант интеграции получил название «Орловская модель АПК». Сейчас эта модель с некоторыми изменениями реализуется в ряде регионов страны. Примерная схема Орловской модели заключается в следующем: на областном уровне создается управляющая компания, имеющая филиалы и контролирующая деятельность районных агрофирм; районные агрофирмы (их в каждом районе области по две-три) создаются на базе объединения сельскохозяйственных, перерабатывающих, сервисных и торговых организаций. Причем входящие в агрофирму организации, как правило, теряют право юридического лица. Опыт показал, что развитие интеграционных процессов требует уточнения функций управлений сельского хозяйства, поэтому в этом направлении ведется активный поиск.

## **1.7 Лекция № 7 (2 часа)**

**Тема: «Структура и функция органов управления АПК на районном уровне»**

### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Аппараты управления, его состав, функции.
2. Координация взаимоотношения с предприятиями, производящими и перерабатывающими сельскохозяйственную продукцию.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

#### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

1. Функции государственного управления АПК на районном уровне в основном выполняет районное управление сельского хозяйства и продовольствия (рис. 12). Управление имеет двойное подчинение — администрации района (линейное) и региональному управлению сельского хозяйства (функциональное). Его возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от нее главой администрации района по согласованию с региональным управлением сельского хозяйства. Начальник управления одновременно заместитель главы администрации района. Районные управления сельского хозяйства играют двойственную роль. С одной стороны, они выступают как органы местного самоуправления, с другой — выполняют функции государственного управления и прежде всего контрольно-надзорного характера. Структура управления АПК района (типовой вариант) Деятельность управлений финансируется из районных бюджетов. Это свидетельствует о том, что в определении роли, функций, полномочий, ответственности, структуры и численности их решающую роль играет районная администрация. Реформы привели к существенным изменениям в районных управлениях сельского хозяйства. Так, на начальном этапе реформ в их штате

было примерно 40—50 человек, сегодня — в два-три раза меньше. Причем тенденция к снижению численности персонала сохраняется. По сути, функции районных управлений аналогичны функциям региональных управлений сельского хозяйства. Основное различие заключается в том, что специалисты районных управлений чаще участвуют в решении конкретных проблем, непосредственно связанных с деятельностью формирований АПК: сельскохозяйственных, перерабатывающих, сервисных и торговых организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств. Основные задачи районного управления следующие: участие в формировании и реализации в районе федеральной, региональной и местной аграрной политики; создание условий для развития сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности и агросервиса; развитие инфраструктуры рынка, рыночных отношений и предпринимательства на основе специализации, кооперации, интеграции и иных экономически и социально обоснованных процессов; обеспечение поставок сельскохозяйственной продукции и продовольствия в региональный и федеральный фонды; укрепление ресурсной базы АПК района (кадровой, финансовой, материально-технической); разработка и реализация мероприятий по воспроизводству плодородия почв, развитию семеноводства, сортоиспытанию, сорто-обновлению, производству посадочного материала; содействие научно-техническому прогрессу, развитию системы информационно-консультационного обслуживания; помощь в налаживании предприятиями и другими формированиями АПК района внутренних, межрайонных и иных внешних экономических, научно-технических и иных деловых связей; развитие аграрной науки и распространение передовых технологий и методов хозяйствования; обеспечение роста занятости и доходов сельского населения, решение других социальных проблем в АПК района; эффективный государственный контроль и надзор за соблюдением формированиями АПК района требований нормативно-правовых актов, касающихся охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, технического состояния машинно-тракторного парка и оборудования, охраны окружающей среды, соблюдения ветеринарного устава и осуществления мер по защите животных, проведения карантинных и иных ограничительных и профилактических мероприятий; содействие в ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций в АПК района. В районах существуют различные структуры управлений сельским хозяйством. В некоторых по аналогии с региональным уровнем управление разделено на четыре блока: производственный, экономический, переработки и торговли, контрольно-надзорный. Как правило, их возглавляют главные специалисты. Развитие рыночных отношений способствовало повышению роли подразделений районного управления, выполняющих правовые, экономические (включая маркетинговые) и контрольно-надзорные функции. При этом несколько снизилась роль отраслевых подразделений по растениеводству, животноводству. Вызвано это ростом самостоятельности формирований отрасли, недостаточным уровнем предоставляемых им услуг. Полномочия районного управления сельского хозяйства в основном сводятся к праву получения информации, необходимой для выполнения их функций: участия в подготовке проектов нормативно-правовых документов, направленных на развитие АПК района; осуществления контроля деятельности формирований АПК района, включая проверку правильности использования ресурсов, выделенных при содействии районной администрации. Районные управления сельского хозяйства несут ответственность за выполнение возложенных на них задач, то есть разработку и реализацию мер, направленных на обеспечение эффективного функционирования АПК района. Обострение конкуренции привело к усилению интеграционных процессов в районных АПК. Началось создание районных агропромышленных формирований, включающих производство, переработку, сервисное обслуживание, хранение и торговлю. Это способствует совершенствованию отношений участников интеграции, повышению их экономической устойчивости и конкурентоспособности. Практика показала, что создание районных формирований оправдано в тех

случаях, когда роль интегратора берет на себя экономически крепкая организация, возглавляемая опытным руководителем. В большинстве районов таковыми, как правило, являются перерабатывающие организации (в основном молокозаводы и мясокомбинаты) и элеваторы. Развитие рыночных отношений в АПК и связанных с этим интеграционных процессов способствует постепенной трансформации роли, функций и структуры районных управлений сельского хозяйства. Суть этих изменений главным образом заключается в сокращении численности этих управлений, прежде всего за счет отраслевых подразделений, ориентации их на выполнение функций информационно-консультационного характера, повышении доли контрольно-надзорных функций. В целом районное звено системы управления АПК, как и федеральное и региональное, находится в стадии адаптации к рыночным условиям. Поэтому процесс оптимизации функций и структуры этих органов продолжается.

## **1.8 Лекция № 8 (2 часа)**

### **Тема: «Структура управления на сельскохозяйственных предприятиях»**

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность структуры управления.
2. Виды управленческих связей, их характеристика.
3. Отделенческая структура управления, ее характеристика.

#### **Литература.**

##### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халыва И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

#### **Краткое содержание вопросов**

- 1) Сущность *линейной структуры* состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у

подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. Схема управления выглядит следующим образом: директор – управляющий – бригадир.

При этой системе управления обеспечиваются принципы единоначалия. Единство руководства исключает дублирование функций, противоречивость и несогласованность в распорядительстве. Повышается ответственность за принимаемые решения. Но, руководитель не может обладать глубокими специализированными знаниями применительно к каждой отрасли и сфере производства, это и обусловило переход от простой линейной структуры управления к функциональной. (Линейная структура управления используется мелкими предприятиями осуществляющими несложное производство.)

2) Сущность **функциональной структуры управления** состоит в том, что функции управления выполняют несколько руководителей, каждый из которых осуществляет руководство какой-либо областью работы (планирование, ветеринарное обслуживание и т. п.), а исполнитель по отдельным вопросам подчиняется сразу нескольким функциональным руководителям. Функциональная организация управления создает предпосылки для компетентного решения конкретных задач. В то же время при такой структуре не соблюдается принцип единоначалия, что может приводить к дублированию и противоречивости команд, создавать условия для уклонения от выполнения работ и непропорциональной загруженности подразделений.

3) **Линейно-функциональная структура** соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинации линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, т.е. по линии общего руководства каждый работник подчиняется только одному руководителю (бригадир – управляющему, управляющий - директору). Функциональные звенья должны заниматься вопросами отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т.п.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством.

По сравнению с функциональной в линейно-функциональной структуре сильнее действует принцип единоначалия, устраняются условия для противоречивости распоряжений, выше уровень компетентности при решении конкретных задач и ответственности линейных и функциональных руководителей за результаты своего труда и труда подчиненных.

Сочетание линейного и функционального построения структуры увеличивает оперативность принятия решений и позволяет наладить эффективный контроль за их выполнением. Вместе с тем жесткое разделение управленческого труда усиливает заинтересованность каждого элемента структуры управления в выполнении в первую очередь только «своей» функции. Поэтому при решении нестандартных, сложных задач возникает необходимость в частых согласованиях вариантов решений. Это увеличивает загруженность линейных руководителей, часто не обеспечивается своевременность решения проблем, т.е. отсутствует необходимая гибкость и маневренность.

3) **Дивизиональная структура управления** – аналогична линейно-функциональной, но работа подразделений ориентированна не на выполнение конкретных функций, а на определенный сегмент рынка или производство и реализацию определенного продукта. Данная структура характерна для крупных предприятий с широким товарным ассортиментом и быстроменяющимися потребительскими и технологическими потребностями. При дивизиональной структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта (либо продуктов на сегменте рынка) передается одному руководителю, который несет полную ответственность за данный участок. Структура способна быстрее, чем линейно-функциональная реагировать на изменение условий конкуренции, спроса, технологии. Недостатком является дублирование функций, т.к. в каждом подразделении есть свои функциональные специалисты.

4) **Адаптивные структуры** – наиболее гибкие структуры способные быстрее реагировать на изменение внешней среды. Бывают нескольких типов: проектная, матричная, конгломератная.

- **Проектная** – создаются временные структуры для решения конкретных задач. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников предприятия для осуществления проекта. Назначается руководитель проекта, который полностью отвечает за сроки и качество его выполнения, а руководители функциональных подразделений – за решение возложенных на них вопросов. Когда проект завершен, специалисты возвращаются в состав своих подразделений. Такая структура управления повышает ответственность за выполнение проекта в целом, здесь более эффективно используются специалисты, но структура слишком сложна, а из-за наложения вертикальных и горизонтальных связей подрывается принцип единоначалия, что приводит к конфликтам.

- **Матричная структура** – комбинация проектной и линейно-функциональной структуры. Блок-схема матричной структуры напоминает решетку. Члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта так и руководителю функциональных отделов, где они работают постоянно. Выбор степени полномочий определяется высшим руководством. Руководитель проекта может обладать как всеобъемлющей линейной властью над всеми деталями проекта, так и может быть наделен лишь штабными полномочиями. При появлении новых проектов, сотрудников функциональных отделов можно гибко перераспределить по мере возникающих потребностей проекта. Достоинство структуры: активизация деятельности руководителей и работников за счет формирования программных подразделений, более полное использование ресурсов, возможность быстрой модификации в соответствии с изменяющимися условиями. Недостаток: сложность связей, двойственность подчинения.

- **конгломератная структура** – в зависимости от конкретной ситуации в предприятии применяются различные комбинации вышеперечисленных структур.

## **1.9 Лекция № 9 (2 часа)**

### **Тема: «Типы организационных структур управления»**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Бригадная структура управления, ее характеристика.
2. Комбинированная структура управления, ее характеристика.

#### **Литература.**

##### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.

2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### Краткое содержание вопросов

**1. Понятие «структура»** означает строение, устройство, базовый каркас чего-либо. Сельскохозяйственные предприятия состоят из трех различных по содержанию и значению структур: производственной, организационной и управленческой.

*Производственная структура* характеризуется специализацией хозяйства.

*Организационная структура* - это совокупность объектов основного, вспомогательного и социально - бытового назначения.

*Структура управления* – это совокупность работников управления, которая устанавливает порядок их соподчинения и взаимосвязи.

Структура управления базируется на производственной структуре и организационном устройстве, она по вертикали расчленяется на ступени, а по горизонтали на звенья.

Звено – это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько функций управления. В качестве звеньев управления в с/х предприятиях выступают отделы и службы (например, агрономический отдел, зоотехнический, планово – экономический и д. р.) и т.п.

*Ступень управления* – это совокупность звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии.

**Первой (низшей) ступенью** считается та, которая обеспечивает организацию деятельности непосредственных исполнителей трудового процесса. В с/х предприятиях на низшей ступени управления находятся бригадир производственной бригады, фермы, начальник механизированного отряда и т. д.

**Высшей ступенью** управления является та, над которой нет руководителей, например, общехозяйственный аппарат управления, возглавляемый директором предприятия (председателем). Все другие ступени занимают промежуточное положение.

Число ступней в структуре управления соответствует числу ступеней в организационной структуре предприятия.

Между ступенями и звеньями управления возникают различные по характеру связи. В зависимости от их направления различают:

во-первых, *связи по вертикали*, которые возникают между различными ступенями управления и характеризуются отношениями соподчиненности, в соответствии с чем. идущие сверху вниз указания являются обязательными к исполнению. Эти связи отражают иерархичность построения системы управления и отвечают на вопрос: кто, кому и в какой мере подчинен.

Во-вторых, *связи по горизонтали*, которые возникают между различными структурными подразделениями (отделами, службами, секторами), расположенными на одном уровне (ступени) управления либо между отдельными группами или отдельными работниками внутри них.

С развитием функциональных служб (ростом количества и численности занятых в них работников) связи становятся все более многообразными. Возникают и развиваются связи координации, консультационные, инспекции и контроля, методические и другие,

что усложняет процесс принятия решений.

Сущность *связей координации* состоит в том, что тот или иной работник или звено управления обязано согласовывать определенные вопросы с другими звеньями или работниками управления, прежде чем принять решение.

Для деятельности функциональных служб, особенно экономической, бухгалтерского учета и финансов, характерны *связи методического* руководства по определенным вопросам специального характера (например, порядок, сроки и форма предоставления соответствующих статистических данных).

Через связи осуществляется информационный обмен между руководителями и подчиненными им работниками, структурными подразделениями, а также упорядочение и координация деятельности всей производственной системы.

Конкретное выражение структура управления находит

1) в схеме управления. В схемах структуры управления отражаются состав структурных звеньев, подчиненность и внутренняя связь каждого структурного звена системы

2) штатных расписаниях, где регистрируется численный и профессиональный состав работников по каждому структурному звену управления.

3) положениях об подразделениях, должностных инструкциях.

**Т.О.** Структура управления характеризуется рядом свойств:

1. Она отражает субординацию органов управления. Эта субординация закрепляется юридическими нормативными актами, положениями, уставами и т.д.

2. Структура управления выражает определенную технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур.

3. Она определяет функции управления. [Ни одно управленческое действие в производственной системе не должно исходить от элементов, находящихся вне структуры управления.]

4. Структура управления выражает вертикальное и горизонтальное разделение труда. Чем эффективнее этот процесс, тем совершеннее деятельность производственной системы, устойчивее процессы ее функционирования и развития.

## **1.10 Лекция № 10 (2 часа)**

**Тема: «Сущность и содержание хозяйственного механизма в АПК»**

### **1.10.1 Вопросы лекции:**

1. Хозяйственный и внутрихозяйственный расчёт, его содержание.
2. Структура и функции хозяйственного механизма АПК.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.

2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

#### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

1. В практике хозяйствования отечественных предприятий и рыночных структур сложился хозяйственный механизм и его составная часть — экономический механизм хозяйствования. Хозяйственный механизм, или механизм хозяйствования, представляет собой систему экономических, организационных, правовых отношений, предопределяющих характер и результаты производства, распределения, потребления и накопления.

В функции хозяйственного механизма входят:

- экономическая реализация отношений собственности
- регулирование пропорций общественного воспроизводства
- разрешение противоречий между развитием производительных сил и конкретными формами производственных отношений

Экономический механизм хозяйствования является ядром хозяйственного механизма, его стержневой основой. Он представляет собой совокупность методов, приемов и средств экономического влияния на рост и повышение эффективности производства и охватывает экономические рычаги, с помощью которых государство и рыночные структуры воздействуют на предприятия, их трудовые коллективы и отдельных работников. Совершенный экономический механизм хозяйствования формируется под воздействием рынка и при регулирующем влиянии государства призван обеспечивать органическое сочетание экономических интересов общества, государства с локальными групповыми и индивидуальными интересами товаропроизводителей — субъектов хозяйствования.

Экономический механизм органически связан с экономическими методами управления. Именно последовательное совершенствование экономического механизма хозяйствования, всего комплекса экономических рычагов управления и стимулирования производства является условием успешного перехода на экономические методы управления.

Функциями экономического механизма хозяйствования являются:

- обеспечение благоприятных экономических условий хозяйствования для расширенного воспроизводства каждому нормально функционирующему субъекту хозяйствования с учетом запросов рынка

- создание необходимых организационно-экономических условий для здоровой рыночной конкуренции благодаря обеспечению благоприятной рыночной среды

- превращение всех работников материально-производственной сферы в реальных собственников средств и результатов производства, равноправного и взаимовыгодного их партнерства на рынке

формирование благоприятных организационно-экономических предпосылок для выхода отечественных товаропроизводителей на внешний рынок, их интеграции с партнерами ближнего и дальнего зарубежья

поддержание среды, необходимой для формирования современного экономического мышления у трудовых коллективов отечественных субъектов хозяйствования и всего населения, устойчивой заинтересованности каждого работника в росте квалификации и творческого потенциала

Составными элементами современного экономического механизма хозяйствования в АПК являются:

Механизм трансформации традиционных предприятий общественного сектора в современные рыночные структуры и реформирования экономического уклада на селе.

Механизм реализации продукции и приобретения средств производства субъектами хозяйствования (юридическими и физическими лицами) на соответствующем рынке.

Механизм ценообразования, формирования государственных закупочных, договорных и оптовых цен при регулирующем воздействии государства.

Механизм договорных экономических (хозрасчетных) взаимоотношений хозяйствующих партнеров на свободном и регулируемом рынке.

Финансово-налоговый механизм формирования платежей хозяйствующих субъектов в государственный бюджет и в централизованные фонды социального обеспечения, страхования и поддержки сельских товаропроизводителей.

Механизм банковского кредитования и расчетно-кассового обслуживания субъектов хозяйствования.

Механизм инвестиций и инвестиционной деятельности предприятий АПК.

Механизм мотивации и стимулирования труда коллективов предприятий и их работников.

Механизм внешних экономических связей, создания и функционирования совместных отечественных предприятий с зарубежными фирмами.

Механизм внутрипроизводственных экономических отношений предприятий со своими структурными подразделениями и их трудовыми коллективами на основе внутрихозяйственного расчета.

Механизм развития предпринимательства и агробизнеса в АПК.

Все указанные элементы органически взаимосвязаны и образуют целостную организационно-экономическую систему, принимаемую за основу экономической политики национального государства, включающую и аграрную.

Современный экономический механизм хозяйствования в АПК по формам проявления имеет ряд специфических особенностей в сравнении с другими межотраслевыми комплексами:

Во-первых, этот механизм сохраняет унаследованные черты от прежнего, административно-командного механизма, и при-том в большей мере, чем в отношении других народнохозяйственных комплексов (более высокая степень государственного регулирования и др.).

Во-вторых, экономический механизм хозяйствования в АПК призван учитывать взаимосвязь и зависимость условий воспроизводства от природного фактора.

В-третьих, многоукладность экономики АПК требует дифференцированного учета характера хозяйствования связей предприятий различных форм имущественной собственности (государственной, частной и личной) с преобладанием государственной земельной собственности в переходный период.

В-четвертых, в агропромышленном производстве, как ни-какой другом, учитывается специфика отношений переходного периода становления рыночного механизма хозяйствования, формирование которого требует значительно большего исторического периода.

В-пятых, экономический механизм в АПК должен учитывать специфическую социально-экономическую роль сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности в формировании фонда потребления населения и росте его благосостояния (государственное регулирование насыщения национального рынка продовольствием собственного производства и цен на социально значимые товары, защита отечественных товаропроизводителей на селе).

Указанные особенности и являются предметом изучения науки «Экономика предприятий и отраслей АПК» (либо выделяемого из нее спецкурса «Экономический механизм хозяйствования в АПК в национальных экономических вузах и на факультетах»).

## **1.11 Лекция № 11 (2 часа)**

**Тема: «Экономический механизм управления в АПК»**

### **1.11.1 Вопросы лекции:**

1. Экономические методы в управлении.
2. Мотивация труда, материальное и моральное стимулирование.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халывка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

#### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

**1.** В практике хозяйствования отечественных предприятий и рыночных структур сложился хозяйственный механизм и его составная часть - экономический механизм хозяйствования. *Хозяйственный механизм*, или *механизм хозяйствования*, представляет собой систему экономических, организационных, правовых отношений, предопределяющих характер и результаты производства, распределения, потребления и

накопления. В функции хозяйственного механизма входят: экономическая реализация отношений собственности; регулирование пропорций общественного воспроизводства; разрешение противоречий между развитием производительных сил и конкретными формами производственных отношений.

Экономический механизм хозяйствования является ядром хозяйственного механизма, его стержневой основой. Он представляет собой совокупность методов, приемов и средств экономического влияния на рост и повышение эффективности производства и охватывает экономические рычаги, с помощью которых государство и рыночные структуры воздействуют на предприятия, их трудовые коллективы и отдельных работников. Совершенный экономический механизм хозяйствования формируется под воздействием рынка и при регулирующем влиянии государства призван обеспечивать органическое сочетание экономических интересов общества, государства с локальными групповыми и индивидуальными интересами товаропроизводителей - субъектов хозяйствования.

Экономический механизм органически связан с экономическими методами управления. Именно последовательное совершенствование экономического механизма хозяйствования, всего комплекса экономических рычагов управления и стимулирования производства является условием успешного перехода на экономические методы управления.

*Функциями* экономического механизма хозяйствования являются:

- ♦ обеспечение благоприятных экономических условий хозяйствования для расширенного воспроизводства каждому нормально функционирующему субъекту хозяйствования с учетом запросов рынка;
- ♦ создание необходимых организационно-экономических условий для здоровой рыночной конкуренции благодаря обеспечению благоприятной рыночной среды;
- ♦ превращение всех работников материально-производственной сферы в реальных собственников средств и результатов производства, равноправного и взаимовыгодного их партнерства на рынке;
- ♦ формирование благоприятных организационно-экономических предпосылок для выхода отечественных товаропроизводителей на внешний рынок, их интеграции с партнерами ближнего и дальнего зарубежья;
- ♦ поддержание среды, необходимой для формирования со временного экономического мышления у трудовых коллективов отечественных субъектов хозяйствования и всего населения, устойчивой заинтересованности каждого работника в росте квалификации и творческого потенциала.

*Составными элементами* современного экономического механизма хозяйствования в АПК являются:

1. Механизм трансформации традиционных предприятий общественного сектора в современные рыночные структуры и реформирования экономического уклада на селе.
2. Механизм реализации продукции и приобретения средств производства субъектами хозяйствования (юридическими и физическими лицами) на соответствующем рынке.
3. Механизм ценообразования, формирования государственных закупочных, договорных и оптовых цен при регулирующем воздействии государства.
4. Механизм договорных экономических (хозрасчетных) взаимоотношений хозяйствующих партнеров на свободном и регулируемом рынке.
5. Финансово-налоговый механизм формирования платежей хозяйствующих субъектов в государственный бюджет и в централизованные фонды социального обеспечения, страхования и поддержки сельских товаропроизводителей.
6. Механизм банковского кредитования и расчетно-кассового обслуживания субъектов хозяйствования.
7. Механизм инвестиций и инвестиционной деятельности предприятий АПК.

8. Механизм мотивации и стимулирования труда коллективов предприятий и их работников.

9. Механизм внешних экономических связей, создания и функционирования совместных отечественных предприятий с зарубежными фирмами.

10. Механизм внутрипроизводственных экономических отношений предприятий со своими структурными подразделениями и их трудовыми коллективами на основе внутрихозяйственного расчета.

11. Механизм развития предпринимательства и агробизнеса в АПК. Все указанные элементы органически взаимосвязаны и образуют

целостную организационно-экономическую систему, принимаемую за основу экономической политики национального государства, включающую и аграрную.

Современный экономический механизм хозяйствования в АПК по формам проявления имеет ряд специфических особенностей в сравнении с другими межотраслевыми комплексами.

*Во-первых*, этот механизм сохраняет унаследованные черты от прежнего, административно-командного механизма, и притом в большей мере, чем в отношении других народнохозяйственных комплексов (более высокая степень государственного регулирования и др.)

*Во-вторых*, экономический механизм хозяйствования в АПК призван учитывать взаимосвязь и зависимость условий воспроизводства от природного фактора.

*В-третьих*, многоукладность экономики АПК требует дифференцированного учета характера хозяйствования связей предприятий различных форм имущественной собственности (государственной, частной и личной) с преобладанием государственной земельной собственности в переходный период.

*В-четвертых*, в агропромышленном производстве учитывается специфика отношений переходного периода становления рыночного механизма хозяйствования, формирование которого требует значительно большего периода времени.

*В-пятых*, экономический механизм в АПК должен учитывать специфическую социально-экономическую роль сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности в формировании фонда потребления и росте благосостояния населения (государственное регулирование насыщения национального рынка продовольствием собственного производства и цен на социально значимые товары, защита отечественных товаропроизводителей на селе).

## **1.12 Лекция № 12 (2 часа)**

**Тема: «Цеховая структура управления на сельскохозяйственных предприятиях»**

### **1.12.1 Вопросы лекции:**

1. Цеховая (отраслевая) структура управления, ее характеристика.
2. Преимущества цеховой структуры управления.
3. Условия и порядок перехода на цеховую (отраслевую) структуру управления.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.

2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халывка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

**Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Отделенческая структура управления**

В основе *отделенческой* структуры лежит территориальный принцип организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (в отделении) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. Отделения являются, как правило, многоотраслевыми производственно-хозяйственными промежуточными подразделениями, управление которыми осуществляет управляющий (начальник участка) и соответствующие специалисты и руководители вспомогательных и обслуживающих подразделений.

В зависимости от конкретных условий производства, отделенческая структура может быть двух и трехступенчатой.

#### **2. Цеховая структура управления.**

В основе *цеховой* структуры управления лежит отраслевой принцип организации производства и управления, при котором производство продукции осуществляется в специализированных производственных подразделениях. Руководство группой специализированных производственных подразделений соответствующей отрасли независимо от территориального расположения осуществляется главным отраслевым специалистом, которому руководители производственных специализированных подразделений подчиняются как по административным, так и по технологическим вопросам. Указанная структура может быть двух и трехступенчатой, а именно: директор – начальник цеха, далее непосредственные исполнители, либо директор – начальник цеха – бригадир бригады (зав. фермой).

#### **3. Комбинированная структура управления**

*Комбинированная* структура управления применяется в хозяйствах, где имеются многоотраслевые подразделения, производство в которых организуется на территориальных принципах, и специализированные (фермы, бригады, цеха), в основе организации которых лежат отраслевые принципы.

#### **4. Бригадная структура управления.**

*Бригадная* структура управления является наиболее простой и находит свое применение в небольших и средних по размеру хозяйствах. Она может быть построена как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых.

Последние получают развитие в настоящее время в связи с процессом специализации и концентрации сельскохозяйственного производства.

### **1.13 Лекция № 13 (2 часа)**

**Тема: «Управление развитием трудового коллектива»**

#### **1.13.1 Вопросы лекции:**

1. Трудовой коллектив, понятие и содержание.
2. Социально-психологическая структура коллектива.
3. Динамика развития коллектива.
4. Планирование социального развития коллектива.

#### **Литература.**

##### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

#### **Краткое содержание вопросов**

1. При формировании коллектива большое значение имеет выбор размера, состава коллектива, формы и способа взаимосвязей между его членами.

По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится все труднее достигать согласия при решении общих проблем. Принято считать, что нижний предел численности коллектива составляет 5-7 человек, верхний — 25-30. Как слишком малые, так и слишком большие коллективы затрудняют общение.

В небольших коллективах часто возникает обстановка психологической несовместимости, и возникающие конфликты имеют особо острую форму. Здесь также может появиться обстановка панибратства, беспринципности, покровительства. В

больших коллективах отсутствуют постоянное общение и контакты между работающими, возникают мелкие группировки, что снижает его целостность и сплоченность. Некоторые исследования показали, что группы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более адекватные решения. Члены таких групп испытывают большую удовлетворенность от совместной деятельности.

Оптимальная численность коллектива необходима еще и для того, чтобы руководитель имел возможность входить в непосредственный контакт с сотрудниками, контролировать их деятельность, проводить индивидуальную работу, своевременно поддерживать творческую инициативу.

С этой целью для руководителей разных уровней иерархии разработаны нормы управляемости. Так, для начальника рекомендуется иметь в своем непосредственном подчинении 6-8 человек, для мастеров производства — 20-30 рабочих.

Большое значение имеет формирование состава коллектива. Для значительной части коллективов оптимальным будет разнородный их состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образования.

Такой коллектив обладает большими возможностями для обмена опытом работы и знаниями. Однако в некоторых случаях целесообразно создавать более однородные коллективы: мужские, женские, молодежные и т.д.

При формировании первичного коллектива необходимо также учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие.

Это необходимо для комплектования устойчивых групп, выделения лидеров, подбора руководителей, пользующихся авторитетом и способных воздействовать на создание здорового морального климата в коллективе. Официальные права руководителей в этом случае получают дополнительную поддержку.

Вновь поступающим работникам необходимо обеспечить привыкание (адаптацию) к условиям труда и установлению необходимых контактов с членами коллектива.

Необходимо выделить рабочее место, исправное оборудование, инструмент, приспособления, материалы и подробно ознакомить новичка с особенностями труда, системой его оплаты, действующими правилами и инструкциями. Желательно, чтобы непосредственный руководитель сам представил новичка и ознакомил его с членами коллектива. Для благоприятного прохождения процесса адаптации очень важен доброжелательный настрой коллектива по отношению к новому работнику.

## **1.14 Лекция № 14 (2 часа)**

**Тема: «Система управления на сельхозпредприятиях»**

### **1.14.1 Вопросы лекции:**

1. Структура и сложившаяся система управления в акционерных обществах, кооперативах, агрофирмах.
2. Проблемы их совершенствования.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

1. Управление представляет собой централизованное воздействие на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в процессе производства. Необходимость управления связана с процессами разделения труда на предприятии.

Главной задачей управления является обеспечение роста эффективности производства на основе постоянного совершенствования технического уровня, форм и методов управления, повышение производительности труда как важнейших условий получения и наращивания доходов предприятия.

В основе управления предприятием лежат принципы, под которыми принято понимать руководящие направления и правила, положенные в основу решения задач, связанных с управлением. В принципах проявляются наиболее устойчивые черты объективных закономерностей управления.

Важнейшими принципами организации управления производством являются:

- 1) принцип целевой совместимости и сосредоточения. Заключается в создании целенаправленной системы управления, ориентированной на решение общей задачи - организации производства той продукции, в которой в данное время нуждается потребитель;
- 2) принцип непрерывности и надежности. Означает создание таких условий производства, при которых достигается стабильность и непрерывность заданного режима производственного процесса;
- 3) принцип планомерности, пропорциональности и динамизма. Нацеливает систему управления на решение не только текущих, но и долгосрочных задач развития предприятия с помощью долгосрочного, текущего и оперативного планирования;
- 4) демократический принцип распределения функций управления. Основан на методах и правилах общественного разделения труда, согласно которым за каждым функциональным подразделением предприятия закрепляется определенная часть управленческой работы. При этом обязательно соблюдение следующих требований: подготовка управленческого решения и ответственность за его реализацию возлагается на ту службу, которая лучше всего осведомлена о состоянии дел на соответствующем объекте и больше всего заинтересована в реализации и высокой эффективности принятого решения;
- 5) принцип научной обоснованности управления. Исходит из того, что средства и методы управления должны быть научно обоснованы и выверены на практике. Его соблюдение возможно только на основе непрерывного сбора, переработки и анализа различной

информации: научно-технической, экономической, правовой и др. с использованием новейшей техники и математических методов;

6) принцип эффективности управления. Предполагает рациональное и эффективное использование ресурсов производства, выпуск конкурентоспособной продукции;

7) принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов. Определяется общественным характером производства;

8) принцип контроля и проверки исполнения принятых решений. Предполагает разработку конкретных мероприятий по вскрытию недостатков, мешающих выполнению производственных заданий.

К общим функциям управления относятся:

- \* планирование - это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели;
- \* организация - это создание оптимальной структуры управления. Руководитель подбирает работников для конкретной работы, делегируя им задания или полномочия, или право использовать ресурсы предприятия;
- \* мотивация (активизация) - это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе;
- \* контроль и учет - это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества.

Современный аппарат управления имеет в своем арсенале методы руководства: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические.

Так, вопросы планирования, экономического анализа, организации труда, финансирования, кредитования и экономического стимулирования составляют систему экономических методов управления.

Комплекс распорядительных актов по руководству хозяйственной деятельностью представляет собой организационно-распорядительный метод управления. Положения, инструкции и другие служебные документы, определяющие функции, права и персональную ответственность должностных лиц и производственных коллективов, являют собой нормы административного воздействия.

Социально-психологические методы управления - это методы убеждения, морального и нравственного воздействия на психологию людей.

## **1.15 Лекция № 15 (2 часа)**

**Тема: «Управление нововведениями, аграрной наукой»**

### **1.15.1 Вопросы лекции:**

1. Организационная структура научно-производственных объединений, научно-исследовательских институтов, их характеристика и функции.
2. Формы интеграции.

### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халывка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### **Дополнительная:**

1. Белякова Е. А. Практикум по экономике предприятий АПК: учебное пособие/ Е. А Белякова, В. О Джораев, Л. А Добродомова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012.
2. Научное и инновационное обеспечение модернизации АПК России: сб. трудов ВСМУиС. - Москва: ФГБНУ " Росинформагротех", 2012. - 208 с.
3. Нехланова А. М Стратегический менеджмент в АПК/ А. М Нехланова, М. Б Туманова. - М.: Колос , 2012. - 312 с.
4. Соколова Т. Ю. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие (для студентов экономических специальностей заочной формы обучения и второго высшего образования)/ Т. Ю. Соколова. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 88 с.
5. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК/ В. Ф Стукач. - М.: Колос , 2012. - 211 с.

### **Краткое содержание вопросов**

1. Инновационный процесс – это процесс преобразования научного знания в инновацию. Инновационный процесс включает следующие стадии: «наука – техника (технология) – производство – потребление». В АПК инновационный процесс представляет собой постоянный поток превращения научных исследований и разработок в новые или улучшенные продукты, материалы, новые технологии, новые формы организации и управления и доведение их до использования в производстве с целью получения эффекта.

Выход аграрной экономики из кризисного состояния, устойчивое функционирование сельского хозяйства, а также других сфер АПК, обеспечение конкурентоспособности отечественного продовольствия неразрывно связано с активизацией инновационных процессов.

Анализ социально-экономической ситуации в аграрном секторе последних пореформенных лет свидетельствует, что здесь применяются устаревшие технологии, сорта растений и пород скота, несовершенные методы и формы организации производства и управления. Отсутствуют отработанные механизмы внедренческой деятельности, система научно-технической информации, соответствующая рыночной экономике, нет апробированной эффективной схемы взаимодействия научных учреждений с внедренческими структурами. Крайне низкая активность инновационной деятельности также связана с несовершенством организационно-экономического механизма освоения инноваций. Это усугубляет деградацию отраслей комплекса, ведет к росту себестоимости и низкой конкурентоспособности продукции, тормозит социально-экономическое развитие сельской местности, резко снижает качество жизни на селе.

Инновационные процессы в АПК имеют свою специфику. Они отличаются многообразием региональных, отраслевых, функциональных, технологических и организационных особенностей. Анализ условий и факторов, влияющих на инновационное развитие АПК, позволил подразделить их на негативные (сдерживающие инновационное развитие) и позитивные (способствующие ускорению инновационных процессов).

Условиями и факторами, способствующими инновационному развитию АПК, являются переход к рыночному способу хозяйствования, наличие природных ресурсов, значительный научно-образовательный потенциал, емкий внутренний продовольственный рынок, возможность производить экологически безопасные, натуральные продукты питания.

В качестве негативных условий факторов следует отметить ведомственную разобщенность и ослабление научного потенциала аграрной науки. Для отечественной аграрной науки характерны: высокая степень сложности организационной структуры и ведомственная разобщенность (более 20 министерств и ведомств, участвующих в решении проблем АПК); многообразие форм научно-технической и инновационной деятельности; значительный удельный вес в научных исследованиях проблем, имеющих региональный, отраслевой и межотраслевой характер; большая продолжительность исследования некоторых проблем, связанных с воспроизводственным процессом. Эта специфика создает определенные трудности в управлении аграрными научными исследованиями и аграрной наукой в целом.

Снижение ассигнований на науку за годы реформ привело к оттоку молодых ученых.

Одна из особенностей сельского хозяйства состоит в том, что здесь наряду с промышленными средствами производства активное участие в воспроизводственном процессе принимают живые организмы – животные и растения. Развитие их подчинено действию естественных законов и зависит от таких естественных факторов, как климат, погода, тепло, влага, свет и пища. В.Р. Вильямс писал: «Растения требуют для своего процветания непрерывной наличности или непрерывного притока четырех групп факторов – света, тепла, воды и питательных веществ при непрерывном условии одновременной и совместной наличности всех четырех факторов в оптимальных количествах при безусловной равноценности и независимости их.

Расширенное воспроизводство в сельском хозяйстве протекает во взаимодействии экономических и естественно биологических процессов. Поэтому при управлении инновациями требуется учитывать требования не только экономических законов, но и законов природы: равнозначности, незаменимости и совокупности жизненных факторов, законов минимума, оптимума и максимума. Действие закона незаменимости факторов производства проявляется в том, что, например, селекцией не компенсировать удобрения, сортом нельзя возместить пробелы агротехники, племенным делом не заменить корма. Согласно закону минимума, рост производства сдерживается тем фактором, который находится в минимуме. Например, уровень продуктивности скота определяется тем веществом, наибольшее количество которого находится в кормовом рационе; в соответствии с законом максимума превышение какого-либо одного питательного вещества сверх потребности животного не приведет к повышению его продуктивности. Комплексный характер инноваций в АПК предъявляет специфические требования к инновационному механизму (нормативно-правовой базе инновационного развития, организации и управлению, инновационному маркетингу, развитию инновационной структуры).

В сельском хозяйстве даже малейшее упущение чревато нежелательными последствиями. К.А. Тимирязев указывал: «Нигде, быть может, ни в какой другой деятельности не требуется взвешивать столько разнообразных условий успеха, нигде не требуется таких многосторонних сведений, нигде увлечение односторонней точкой зрения не может привести к такой неудаче, как в земледелии».

Сложность аграрного производства и его особенности определяют своеобразие подходов и методов управления инновационным процессом, сочетание различных типов инноваций, усиления роли государства в стимулировании инноваций.

Следует отметить, что сложность и особенности сельскохозяйственного производства характеризуются высоким уровнем рисков инновационных процессов в аграрном секторе. Риск финансирования научно-производственных результатов, риск временного разрыва между затратами и результатами, неопределенность спроса на инновационную продукцию не заинтересовывают частных инвесторов вкладывать капитал в развитие сельского хозяйства.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Не предусмотрено

## 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### 3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1)

**Тема: «Организационный механизм структуры АПК районов»**

#### 3.1.1 Вопросы к занятию

1. Функции районного управления сельского хозяйства по развитию племенного дела.
2. Функции районного управления сельского хозяйства по развитию семеноводства.

#### 3.1.2. Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

#### 3.1.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

**1. Региональный аспект управления АПК** предполагает, с одной стороны, осуществление государственной аграрной политики, а с другой — определение, разработка и организация приоритетных направлений развития АПК края, т.е. формирование региональной политики, которая должна быть направлена на максимальное использование имеющегося потенциала с целью насыщения рынка продовольствием и с/х сырьем местного производства.

**Районные управления сельского хозяйства (РУСХ)** проводят государственную и региональную аграрную политику. В составе РУСХ имеются специалисты— агрономы, зоотехники, инженеры, экономисты, маркетологи, юрист и др. Возглавляет РУСХ начальник управления.

**Основными функциями** государственного управления АПК на районном уровне являются:

- организация, и контроль за реализацией на территории района федеральных и региональных целевых программ;
- координация развития предприятий и организаций сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности, агросервиса, рыночной инфраструктуры, социальной сферы;
- пропаганда и оказание практической помощи во внедрение научно-технических достижений, информационно - консультативное обслуживание товаропроизводителей;
- изучение и прогноз конъюнктуры на продукцию АПК района;
- государственное инспектирование и контроль за качеством производимой и реализуемой сельскохозяйственной продукции; рациональным использованием земельных угодий; проведением мероприятий по защите

сельскохозяйственных растений и животных от болезней и вредителей; охраной окружающей среды; соблюдением требований и правил по охране труда и противопожарной безопасности;

- защита интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, перерабатывающих, агросервисных и других предприятий АПК района в органах управления вышестоящих уровней.

### 3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2)

#### Тема: «Состав и структура управления агрофирмой»

##### 3.2.1 Вопросы к занятию

1. Агрофирма, функции и система управления.
2. Функции управления и их классификация.
3. Общие (универсальные) функции управления сельхозпредприятия.

##### 3.2.2 Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.2.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Исследования холдинговых отношений в АПК позволяют нам определить **агрохолдинг** как предпринимательское объединение предприятий сфер АПК, функционирование которого построено на добровольной и взаимовыгодной основе всех участников с определением основного интегратора, обладающего контрольными пакетами акций других организаций, контролирующего и управляющего их деятельностью.

Стратегия агрохолдинга заключается в том, что основной финансовый (промышленный) участник интеграционных отношений организует управление дочерними и зависимыми сельскохозяйственными организациями с целью взаимовыгодного экономического и социального эффекта не только для всех объединенных структур, но и с преобладанием позиций сельского хозяйства. Кроме прочего обязательно учитывается система справедливого участия, распределительных отношений и организационного контроля.

Холдинг представляет собой акционерную корпорацию, владеющую контрольными пакетами акций, как правило, нескольких акционерных обществ, с целью контроля за их деятельностью и управления ей. Холдинговые компании могут функционировать в трех вариантах:

- чистый (имущественный холдинг), выполняющий финансово-инвестиционные и финансово-контрольные функции;
- управляющий (договорной холдинг), осуществляющий производственно-технологическое и экономическое руководство подразделениями;
- смешанный холдинг – включает выше указанные направления с возможностью самостоятельно заниматься финансово-кредитной, промышленной, торговой, транспортной и другими видами деятельности.

В России холдинговые компании начали формироваться двумя основными путями:

- в форме преобразования отраслевых министерств в акционерные общества, контролируемые предприятия;
- в результате вертикальной интеграции и горизонтальной кооперации

предприятий. При этом образуются два вида холдингов: чистый холдинг, выполняющий, в основном, контрольно-финансовые функции для обеспечения единства управления; смешанный холдинг, который, кроме того, занят предпринимательской, финансово-кредитной, промышленной, транспортной, сельскохозяйственной и другой деятельностью.

Многие инвесторы не ограничились приобретением земли и имущества только одного сельхозпредприятия. Наиболее крупные агрофирмы и агрохолдинги имеют в своем составе десятки хозяйств.

Процесс формирования в России агрофирм и агрохолдингов, в которых сотни тысяч гектаров земли, тысячи наемных работников, а контрольный пакет акций принадлежит одному или нескольким физическим лицам, вновь опровергает общепризнанные законы развития сельского хозяйства. Новые факты свидетельствуют о том, что финансовое оздоровление неплатежеспособных хозяйств и формирование агрохолдингов и агрофирм ведет к резкому росту сельскохозяйственного производства, занятости и доходов сельского населения. Агрохолдинги и агрофирмы гораздо более уверенно, чем другие сельхозпроизводители чувствуют себя на рынке. Они в состоянии обеспечить паритет цен между аграрным сектором и другими отраслями экономики.

### **3.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3)**

#### **Тема: «Экономист сельхозпредприятия: функции, права и ответственность»**

##### **3.3.1 Вопросы к занятию**

1. Должностная инструкция экономиста сельхозпредприятия, состав и содержание.
2. Функции экономиста сельхозпредприятия.
3. Права экономиста сельхозпредприятия.
4. Ответственность экономиста сельхозпредприятия.

##### **3.3.2. Литература.**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **3.3.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:**

Кадры управления. Основные требования предъявляемые к ним в условиях рынка

Кадры управления являются наиболее активным элементом системы управления: они вырабатывают цель, обеспечивают нормальное функционирование объекта управления и достижение поставленной цели.

К кадрам управления относятся все работники, занятые в системе управления, для которых функция управления является профессиональной. Синонимами понятия «кадры управления» могут быть «административно-управленческий персонал», «штатный состав системы управления» и т.д.(аппарат управления, служащие).

В зависимости от выполняемых функций управленческий персонал разделяется на три категории:

- руководители
- специалисты
- проч. специалисты (технические исполнители)

Руководители возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности.

Руководители могут быть линейными и функциональными.

Линейные руководители действуют на основе единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В агропромышленном производстве к линейным руководителям относят директора или председателя предприятия, начальников отделений и участков, бригадиров и их заместителей.

Функциональные руководители возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления (бухгалтерский учет, материально-техническое снабжение, планирование и т.д.). К ним относят главных специалистов предприятия и их заместителей.

Специалисты решают конкретные производственные и управленческие задачи. Их функцией является квалифицированная разработка конкретных вопросов и обеспечение руководителей необходимыми для принятия решений информацией, расчетами и другими материалами, без которых невозможно компетентное руководство современным производством. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, юристы и т.д.

Технические исполнители занимаются сбором, обработкой, передачей информации, отвечают за обслуживание аппарата управления. Это секретари, машинистки, лаборанты, экспедиторы и др.

В управленческой иерархии руководителей и специалистов принято делить на три звена (в зависимости от уровня управления): высшее звено (директор и его заместители), среднее (Главные специалисты, начальники структурных и функциональных подразделений) и первичное или низовое.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работников, т.е. круг его обязанностей, прав и ответственности. Наименование должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия, в котором он работает.

В современных условиях работа в должности руководителя превращается в особую профессию, требующую определенных знаний и соответствующей подготовки.

Основные требования к руководителю:

1. Компетентность. Компетентность означает не столько всеобъемлющие знания, что практически невозможно, сколько умение использовать знания своих коллег и подчиненных
2. Организаторские способности заключаются в умение объединять людей на решение тех или задач.
3. Контактность, коммуникабельность, т.е. умение расположить к себе людей.
4. Умение оценить достоинства подчиненных и определить их обязанности в соответствии со способностями и возможностями.
5. Способность организовать контроль и проверку исполнения принятых решений.
6. Умение решать проблемы комплексно, выбирая наиболее действенные формы воздействия на подчиненных.
7. Умение мыслить перспективно.
8. Проявлять заботы о подчиненных.

### **3.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4)**

#### **Тема: «Состав АПК страны»**

##### *3.4.1 Вопросы к занятию*

1. Организационный механизм управления и состав АПК.
2. Структура управления в системе АПК в условиях рыночной экономики.

##### *3.4.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.4.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

**1. Агропромышленный комплекс (АПК) и его составные части.**

Производство сельскохозяйственной продукции и сырья, ее сохранность, транспортировка, переработка и доведение до потребителей для наиболее полного удовлетворения их потребностей требуют слаженной работы многих отраслей, их взаимодействия. Все эти отрасли и составляют условный агропромышленный комплекс (АПК). Для более полного удовлетворения в стране потребительского спроса в продовольствии и сельскохозяйственном сырье целесообразно постоянно анализировать и сравнивать состояние взаимосвязанных отраслей АПК и при необходимости принимать меры для их сбалансированного развития.

В современных условиях рыночной экономики АПК как единого целого с точки зрения государственного управления и статистики не существует. В то же время Министерство сельского хозяйства РФ ответственно за развитие сельского хозяйства и отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности - основы АПК.

В исследованиях ученых сформирован ряд мнений о структуре АПК, об отраслевых аспектах его проблем, о межотраслевых связях. Это обусловлено сложностью функционирования АПК. Так воспроизводство земельных ресурсов само по себе является крупнейшей народнохозяйственной проблемой с точки зрения как надежности подсистемы управления, так и механизмов земельных отношений. Из-за незавершенности земельного кадастра и работ по экономической оценке земля не учитывается в ресурсном потенциале и производственных фондах как сельского хозяйства, так и экономики в целом. Однако и при этом АПК сохраняет и укрепляет свое очень весомое положение в экономике страны, а во многих регионах по масштабам использования производственных и людских ресурсов выступает в роли доминирующего, являясь одним из главных потребителей топлива, металла, энергии, леса и других материальных средств.

Широкая трактовка границ АПК основана на максимальном отражении существующих функциональных связей между различными отраслями. Такой подход оправдан для прогнозирования материально-вещественных потоков, регулирования межотраслевых отношений, проведения структурной политики, для исследовательских и некоторых других целей.

Агропромышленный комплекс состоит из трех сфер:

1 сфера - совокупность отраслей, производящих средства производства для сельского хозяйства, сельскохозяйственное строительство, материально-техническое обеспечение (включая комбикормовую и микробиологическую промышленность);

2 сфера - собственно сельскохозяйственное производство;

3 сфера - транспорт, заготовки, хранение, связь, реализация и перерабатывающая промышленность (пищевая, легкая).

Главная особенность отраслей при их рассмотрении с позиций АПК - их соответствие по мощностям и потребностям сельскому хозяйству: они не должны сдерживать как производство продукции, так и ее сохранность, переработку и реализацию. Когда в АПК нет ни одного узкого места, предложение продукции соответствует спросу.

Следует подчеркнуть, что объединение отдельных подотраслей в сферы носит также уловный характер в силу особенностей выполняемых ими задач. Конечный продукт

АПК в его натуральном виде формируется в основном в сельском хозяйстве, в отраслях перерабатывающей (пищевой и легкой) промышленности, частично в системе общественного питания. Поэтому в функциональном аспекте эти отрасли являются комплексобразующим ядром АПК.

Первоначальная стадия воспроизводственного процесса в агропромышленном комплексе представлена производством средств производства для отраслей этого ядра, а завершающая - сферой торговли, функцией которой является доведение изготовленных товаров до потребителя. Причем на всех этапах товародвижения важную роль играют отрасли инфраструктуры,

В более полном виде функционально структура АПК состоит из следующих сфер.

1 сфера. Отрасли, производящие средства производства:

машиностроение (тракторное и сельскохозяйственное), производство технологического оборудования для пищевой, мукомольно-крупяной, комбикормовой промышленности и перерабатывающих отраслей, производство машин для животноводства и подотраслей хранения сырья и продовольственных товаров;

ремонтное производство всех видов оборудования в сельском хозяйстве, осуществляемое промышленными предприятиями;

производство минеральных удобрений и средств защиты растений;

комбикормовая и микробиологическая промышленность (продукты микробиологического синтеза для отраслей агропромышленного комплекса);

сельское строительство, включая мелиоративное и дорожное.

2 сфера. Сельское хозяйство.

3 сфера. Отрасли, производящие конечный продукт агропромышленного комплекса:

пищевая, пищевкусовая, мукомольно-крупяная, молочная, мясная промышленность;

легкая промышленность (текстильная, кожевенно-меховая и обувная);

заготовки и хранение сельскохозяйственной продукции и сырья;

транспорт и связь (в части обеспечивающей сферы АПК);

оптовая торговля сельскохозяйственной продукцией;

розничная торговля продовольствием (а также одеждой, обувью) и общественное питание;

системы обслуживания ирригационных систем, ветеринарное и землеустроительное обслуживание, карантинная служба.

В состав АПК также входят отраслевая наука, органы управления, подготовка кадров, соответствующие социальные органы и другие организации.

Несмотря на то что состояние и развитие входящих условно в АПК отраслей оказывает влияние на связанные с ними отрасли, оценка деятельности каждой из них (растениеводство, животноводство, мукомольно-крупяная, комбикормовая, хлебопекарная, макаронная и другие отрасли) или их групп (пищевая промышленность, сельскохозяйственное производство) производится отдельно.

На региональном уровне осуществляют многие функции или оказывают услуги организации также и федерального значения. Поэтому перечень и номенклатура входящих в АПК организаций в каждом регионе могут быть свои. Поскольку управления АПК как единым комплексом нет, уровень подчиненности не оказывает влияния на их деятельность.

### **3.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5)**

**Тема: «Структура и функции органов управления на федеральном и республиканском уровне»**

### 3.5.1 Вопросы к занятию

1. Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ и его функции.
2. Органы управления автономных республик.

### 3.5.2. Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### 3.5.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Решения по основным вопросам функционирования и развития АПК принимают на федеральном уровне. Он представлен несколькими структурами, участвующими в формировании и осуществлении экономической и социальной политики в отрасли (рис. 9). Основные структуры на федеральном уровне — Президент РФ, Совет Федерации, Государственная Дума, Правительство РФ, федеральные Министерство сельского хозяйства, Министерство экономического развития и торговли, Министерство финансов, Комиссия Правительства РФ по вопросам АПК. Наряду с перечисленными в решении отдельных вопросов, связанных с управлением АПК, участвуют Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости, Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов РФ, Агропромышленный союз РФ, другие союзы и ассоциации, ряд контрольных и иных органов. Федеральный уровень определяет перспективы развития АПК, создает законодательную базу для отношений государство— субъект хозяйствования, орган местного самоуправления— субъект хозяйствования, государство— собственник имущества, субъект хозяйствования— наемный работник. В совокупности эти отношения формируют условия хозяйствования, в рамках которых должна осуществляться деятельность субъектов хозяйствования отрасли. С точки зрения проявления законодательной инициативы на федеральном уровне нет четкого разграничения функций и полномочий между перечисленными органами. По остальным же направлениям деятельности функции и полномочия этих органов определены достаточно четко и имеют существенные различия. О распределении функций управления АПК на федеральном уровне можно судить по данным табл. 5. В ней представлен перечень укрупненных функций (основных задач) федеральных органов управления АПК. Состав детализированных функций каждого из этих органов определяется исходя из перечисленных задач и излагается в соответствующих положениях, регулирующих их деятельность. Функций, выполняемых федеральными органами управления АПК, намного больше, чем приведено в таблице. Структура государственного управления АПК

Функции федеральных органов управления АПК	Орган управления	Укрупненная функция (задача)
Определение стратегии развития АПК	Президент РФ	Определение стратегии развития АПК
Формирование политики (стратегии и тактики) развития АПК	Правительство РФ	Формирование политики (стратегии и тактики) развития АПК
Подготовка проектов законодательных актов по вопросам развития и регулирования деятельности АПК	Правительство РФ	Подготовка проектов законодательных актов по вопросам развития и регулирования деятельности АПК
Разработка нормативных актов по реализации законов, направленных на развитие АПК	Правительство РФ	Разработка нормативных актов по реализации законов, направленных на развитие АПК
Обеспечение соблюдения органами управления и хозяйственными формированиями АПК положений соответствующих законодательных и нормативных актов	Правительство РФ	Обеспечение соблюдения органами управления и хозяйственными формированиями АПК положений соответствующих законодательных и нормативных актов
Подготовка проектов законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК	Правительство РФ	Подготовка проектов законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК
Рассмотрение и принятие решений по проектам законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК	Правительство РФ	Рассмотрение и принятие решений по проектам законодательных актов, регулирующих деятельность и обеспечивающих развитие АПК
Формирование законодательной базы отрасли	Правительство РФ	Формирование законодательной базы отрасли
Консультирование Президента РФ по вопросам развития АПК	Правительство РФ	Консультирование Президента РФ по вопросам развития АПК
Подготовка проектов законов по развитию АПК	Правительство РФ	Подготовка проектов законов по развитию АПК
Рассмотрение и принятие	Правительство РФ	Рассмотрение и принятие

решений по проектам законодательных актов, касающихся развития АПК (формирование законодательной базы отрасли) Министерство финансов РФ Выделение АПК финансовых средств на реализацию соответствующих программ и иные цели Осуществление контроля целевого использования средств, выделенных из федеральных источников Министерство экономического развития и торговли РФ Распределение лимитов бюджетных ассигнований и других централизованных ресурсов (финансовых, кредитных, материальных), предназначенных для АПК, контроль их целевого использования Организация конкурсов (аукционов) на право использования средств федерального бюджета в целях производства работ и услуг для федеральных нужд (строительство объектов, закупка товаров для АПК) Комиссия Правительства РФ по вопросам АПК Разработка для МСХ РФ рекомендаций по развитию АПК, учитывающих интересы различных ведомств Рассмотрение поданных в МСХ РФ и Комиссию предложений по развитию АПК, вынесение по ним соответствующих решений Министерство сельского хозяйства РФ Формирование и обеспечение реализации в регионах РФ государственной политики в области АПК Подготовка проектов законодательных актов по развитию АПК Разработка и реализация мер по формированию инфраструктуры рынка и рыночных отношений в АПК Обеспечение эффективной деятельности федеральных организаций АПК и организаций с долевым участием государства (племенных, семеноводческих и др.) Развитие научного и кадрового потенциала, содействие укреплению материальной базы АПК Содействие привлечению в АПК инвестиций, в том числе зарубежных Содействие выходу отечественных производителей сельхозпродукции, продовольствия и сельхозсырья на мировой рынок они подразделяются на нормативно-правовые, контрольно-надзорные, учетно-статистические, аналитические, планово-прогнозные, информационно-консультационные, материально-финансовые, кадровые, научно-технические, технологические и др. Основную массу функций по управлению АПК на федеральном уровне выполняет МСХ РФ. Структурно министерство разделено на департаменты и управления. Штатная численность министерства около 1000 человек. Структура Министерства сельского хозяйства РФ Возглавляет МСХ РФ министр, назначаемый и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства РФ. Департаменты и управления МСХ РФ сгруппированы в 9 блоков, 8 из которых курируют заместители министра сельского хозяйства РФ. Один блок, состоящий из трех подразделений (Департамента управления делами и государственной службы, Департамента административной работы и взаимодействия с регионами, Департамента правового обеспечения), непосредственно подчинен Министру сельского хозяйства РФ. В последние годы полномочия МСХ РФ существенно сужены за счет их перераспределения между Министерством экономического развития и торговли РФ и Министерством природных ресурсов РФ. В распределении, в том числе на конкурсной основе, и контроле целевого использования централизованных ресурсов для АПК (финансовых, кредитных, материальных) ключевую роль играет Министерство экономического развития и торговли РФ. Полномочия МСХ РФ в этих вопросах сведены к праву участия. Сужены полномочия МСХ РФ и в решении кадровых вопросов. Так, руководители региональных управлений (министерств, департаментов) сельского хозяйства и продовольствия назначаются главами соответствующих администраций (губернаторами) по согласованию с МСХ РФ. Для осуществления своих функций МСХ РФ имеет право: запрашивать в установленном порядке у федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации и организаций информацию, необходимую министерству; принимать в установленном порядке решения о создании, реорганизации и ликвидации находящихся в ведении министерства государственных учреждений; утверждать положения (уставы) федеральных государственных унитарных предприятий, федеральных государственных учреждений, заключать, изменять и расторгать контракты с их руководителями в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; создавать, реорганизовывать, ликвидировать в установленном

порядке в пределах предусмотренных бюджетных ассигнований территориальные органы министерства; предлагать в установленном порядке кандидатуры представителей государства в органы управления хозяйствующих субъектов АПК, акции (доли, паи) которых закреплены в федеральной собственности; разрабатывать и выносить в установленном порядке на рассмотрение Правительства Российской Федерации проекты федеральных законов и иных нормативно-правовых актов; издавать нормативно-правовые акты по вопросам, отнесенным к сфере ведения министерства, с последующей их государственной регистрацией в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, а также методические и инструктивно-технические документы. Эффективность работы органа управления во многом зависит от соответствия его функций полномочиям. По поводу полномочий МСХ РФ мнения специалистов неоднозначны. Можно лишь констатировать, что процесс уточнения функций и полномочий МСХ РФ идет активно.

### **3.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6)**

#### **Тема: «Структура и функции органов управления на региональном и областном уровнях»**

##### *3.6.1 Вопросы к занятию*

1. Состав и функция аппарата управления департамента АПК области.
2. Координация деятельности системы АПК в районе.

##### *3.6.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.6.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Функции государственного управления АПК на региональном уровне в основном выполняет управление (министерство, департамент) сельского хозяйства и продовольствия. Управление имеет двойное подчинение — администрации региона (линейное) и Министерству сельского хозяйства Российской Федерации (функциональное) (рис. 11). Управление возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от нее главой администрации региона по согласованию с МСХ РФ. Начальник управления сельского хозяйства и продовольствия одновременно является заместителем главы администрации региона. Основные задачи управления на региональном уровне следующие: участие в формировании и реализации федеральной и региональной аграрной политики; создание условий для развития сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности и агросервиса; развитие инфраструктуры рынка, рыночных отношений и предпринимательства на основе специализации, кооперации, интеграции и иных направлений; обеспечение поставок сельхозпродукции и продовольствия в региональный и федеральный фонды; укрепление ресурсной базы АПК региона (кадровой, финансовой, материально-технической); разработка и реализация мероприятий по воспроизводству плодородия почв, развитию племенного дела, семеноводства, сортоиспытания, сортообновления, производства посадочного материала; содействие научно-техническому прогрессу, системе информационно-консультационного обслуживания; поощрение развития аграрной науки и распространения передовых технологий и методов хозяйствования; налаживание организациями и другими формированиями АПК региона межрегиональных и международных экономических, научно-технических и иных деловых связей; содействие

росту занятости и доходов сельского населения, решению других социальных проблем; обеспечение эффективного государственного контроля и надзора за соблюдением требований нормативно-правовых актов, касающихся охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, технического состояния машинно-тракторного парка и оборудования, охраны окружающей среды, в том числе экологической безопасности, соблюдения ветеринарного устава и осуществления мер по защите животных, проведения карантинных и иных ограничительных и профилактических мероприятий; обеспечение ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций в АПК региона. Регионам предоставлено право формировать управления сельского хозяйства и продовольствия по своему усмотрению. В связи с этим используются различные варианты проектирования структуры этих органов. К примеру, в ряде регионов управление разделено на четыре блока: производственный, экономический, переработки и торговли, контрольно-надзорный. Как правило, один из них возглавляет начальник управления, остальные — его заместители. Несмотря на обилие подходов, принципиально эти варианты управления почти не различаются. Практика последних лет показала, что с началом рыночных преобразований существенно изменилась роль подразделений региональных управлений сельского хозяйства и продовольствия. Прежде всего повысилась роль подразделений, выполняющих следующие функции: правовые, экономические (включая маркетинговые), по развитию инфраструктуры рынка и рыночных отношений, контрольно-надзорные. Вместе с тем в некоторой мере снизилась роль отраслевых подразделений: по растениеводству, животноводству. Кстати, аналогичные изменения произошли и в МСХ РФ, а также в районных управлениях сельского хозяйства. Полномочия областного (краевого, республиканского) управления (министерства, департамента) сельского хозяйства в основном сводятся к правам получения информации, необходимой для выполнения своих функций, участия в подготовке проектов нормативно-правовых документов, направленных на развитие АПК; осуществления контроля за деятельностью районных управлений сельского хозяйства, а также производственных, обслуживающих и иных формирований отрасли, включая проверку правильности использования ресурсов, выделенных из региональных фондов. На региональные управления сельского хозяйства в большинстве случаев возлагается ответственность за техническое обеспечение, устойчивое и динамичное развитие АПК региона. Многие специалисты АПК считают, что между функциями, полномочиями и ответственностью регионального управления наблюдается определенное несоответствие. По их мнению, ответственность превалирует, то есть шире, чем полномочия. Кстати, это относится также и к районным управлениям сельского хозяйства. Важным показателем, характеризующим полномочия областного (краевого, республиканского) управления (министерства, департамента) сельского хозяйства, является то, что его деятельность финансируется из регионального бюджета. Развитие рыночных отношений в России способствовало активизации интеграционных процессов в АПК. В результате в отрасли началось создание крупных региональных агропромышленных формирований, охватывающих производство, переработку, сервисное обслуживание, хранение и торговлю. Один из лидеров в создании подобных хозяйствующих субъектов — Орловская область, где большинство предприятий отрасли объединено в пять крупных формирований холдингового типа с контрольным пакетом, принадлежащим государству. Данный вариант интеграции получил название «Орловская модель АПК». Сейчас эта модель с некоторыми изменениями реализуется в ряде регионов страны. Примерная схема Орловской модели заключается в следующем: на областном уровне создается управляющая компания, имеющая филиалы и контролирующая деятельность районных агрофирм; районные агрофирмы (их в каждом районе области по две-три) создаются на базе объединения сельскохозяйственных, перерабатывающих, сервисных и торговых организаций. Причем входящие в агрофирму организации, как правило, теряют право юридического лица. Опыт показал, что развитие интеграционных процессов требует

уточнения функций управлений сельского хозяйства, поэтому в этом направлении ведется активный поиск.

### **3.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7)**

#### **Тема: «Структура и функция органов управления АПК на районном уровне»**

##### **3.7.1 Вопросы к занятию**

1. Аппараты управления, его состав, функции.
2. Координация взаимоотношения с предприятиями, производящими и перерабатывающими сельскохозяйственную продукцию.

##### **3.7.2. Литература.**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **3.7.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:**

1. Функции государственного управления АПК на районном уровне в основном выполняет районное управление сельского хозяйства и продовольствия (рис. 12). Управление имеет двойное подчинение — администрации района (линейное) и региональному управлению сельского хозяйства (функциональное). Его возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от нее главой администрации района по согласованию с региональным управлением сельского хозяйства. Начальник управления одновременно заместитель главы администрации района. Районные управления сельского хозяйства играют двойственную роль. С одной стороны, они выступают как органы местного самоуправления, с другой — выполняют функции государственного управления и прежде всего контрольно-надзорного характера. Структура управления АПК района (типовой вариант) Деятельность управлений финансируется из районных бюджетов. Это свидетельствует о том, что в определении роли, функций, полномочий, ответственности, структуры и численности их решающую роль играет районная администрация. Реформы привели к существенным изменениям в районных управлениях сельского хозяйства. Так, на начальном этапе реформ в их штате было примерно 40—50 человек, сегодня — в два-три раза меньше. Причем тенденция к снижению численности персонала сохраняется. По сути, функции районных управлений аналогичны функциям региональных управлений сельского хозяйства. Основное различие заключается в том, что специалисты районных управлений чаще участвуют в решении конкретных проблем, непосредственно связанных с деятельностью формирований АПК: сельскохозяйственных, перерабатывающих, сервисных и торговых организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств. Основные задачи районного управления следующие: участие в формировании и реализации в районе федеральной, региональной и местной аграрной политики; создание условий для развития сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности и агросервиса; развитие инфраструктуры рынка, рыночных отношений и предпринимательства на основе специализации, кооперации, интеграции и иных экономически и социально обоснованных процессов; обеспечение поставок сельскохозяйственной продукции и продовольствия в региональный и федеральный фонды; укрепление ресурсной базы АПК района (кадровой, финансовой, материально-

технической); разработка и реализация мероприятий по воспроизводству плодородия почв, развитию семеноводства, сортоиспытанию, сорто-обновлению, производству посадочного материала; содействие научно-техническому прогрессу, развитию системы информационно-консультационного обслуживания; помощь в налаживании предприятиями и другими формированиями АПК района внутренних, межрайонных и иных внешних экономических, научно-технических и иных деловых связей; развитие аграрной науки и распространение передовых технологий и методов хозяйствования; обеспечение роста занятости и доходов сельского населения, решение других социальных проблем в АПК района; эффективный государственный контроль и надзор за соблюдением формированиями АПК района требований нормативно-правовых актов, касающихся охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, технического состояния машинно-тракторного парка и оборудования, охраны окружающей среды, соблюдения ветеринарного устава и осуществления мер по защите животных, проведения карантинных и иных ограничительных и профилактических мероприятий; содействие в ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций в АПК района. В районах существуют различные структуры управлений сельским хозяйством. В некоторых по аналогии с региональным уровнем управление разделено на четыре блока: производственный, экономический, переработки и торговли, контрольно-надзорный. Как правило, их возглавляют главные специалисты. Развитие рыночных отношений способствовало повышению роли подразделений районного управления, выполняющих правовые, экономические (включая маркетинговые) и контрольно-надзорные функции. При этом несколько снизилась роль отраслевых подразделений по растениеводству, животноводству. Вызвано это ростом самостоятельности формирований отрасли, недостаточным уровнем предоставляемых им услуг. Полномочия районного управления сельского хозяйства в основном сводятся к праву получения информации, необходимой для выполнения их функций: участия в подготовке проектов нормативно-правовых документов, направленных на развитие АПК района; осуществления контроля деятельности формирований АПК района, включая проверку правильности использования ресурсов, выделенных при содействии районной администрации. Районные управления сельского хозяйства несут ответственность за выполнение возложенных на них задач, то есть разработку и реализацию мер, направленных на обеспечение эффективного функционирования АПК района. Обострение конкуренции привело к усилению интеграционных процессов в районных АПК. Началось создание районных агропромышленных формирований, включающих производство, переработку, сервисное обслуживание, хранение и торговлю. Это способствует совершенствованию отношений участников интеграции, повышению их экономической устойчивости и конкурентоспособности. Практика показала, что создание районных формирований оправдано в тех случаях, когда роль интегратора берет на себя экономически крепкая организация, возглавляемая опытным руководителем. В большинстве районов таковыми, как правило, являются перерабатывающие организации (в основном молокозаводы и мясокомбинаты) и элеваторы. Развитие рыночных отношений в АПК и связанных с этим интеграционных процессов способствует постепенной трансформации роли, функций и структуры районных управлений сельского хозяйства. Суть этих изменений главным образом заключается в сокращении численности этих управлений, прежде всего за счет отраслевых подразделений, ориентации их на выполнение функций информационно-консультационного характера, повышении доли контрольно-надзорных функций. В целом районное звено системы управления АПК, как и федеральное и региональное, находится в стадии адаптации к рыночным условиям. Поэтому процесс оптимизации функций и структуры этих органов продолжается.

### **3.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8)**

## Тема: «Структура управления на сельскохозяйственных предприятиях»

### 3.8.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и сущность структуры управления.
2. Виды управленческих связей, их характеристика.
3. Отделенческая структура управления, ее характеристика.

### 3.8.2 Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.8.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. 1) Сущность **линейной структуры** состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. Схема управления выглядит следующим образом: директор – управляющий – бригадир.

При этой системе управления обеспечиваются принципы единоначалия. Единство руководства исключает дублирование функций, противоречивость и несогласованность в распорядительстве. Повышается ответственность за принимаемые решения. Но, руководитель не может обладать глубокими специализированными знаниями применительно к каждой отрасли и сфере производства, это и обусловило переход от простой линейной структуры управления к функциональной. (Линейная структура управления используется мелкими предприятиями осуществляющими несложное производство.)

2) Сущность **функциональной структуры управления** состоит в том, что функции управления выполняют несколько руководителей, каждый из которых осуществляет руководство какой-либо областью работы (планирование, ветеринарное обслуживание и т. п.), а исполнитель по отдельным вопросам подчиняется сразу нескольким функциональным руководителям. Функциональная организация управления создает предпосылки для компетентного решения конкретных задач. В то же время при такой структуре не соблюдается принцип единоначалия, что может приводить к дублированию и противоречивости команд, создавать условия для уклонения от выполнения работ и непропорциональной загруженности подразделений.

3) **Линейно-функциональная структура** соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинации линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, т.е. по линии общего руководства каждый работник подчиняется только одному руководителю (бригадир – управляющему, управляющий - директору). Функциональные звенья должны заниматься вопросами отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т.п.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством.

По сравнению с функциональной в линейно-функциональной структуре сильнее действует принцип единоначалия, устраняются условия для противоречивости распоряжений, выше уровень компетентности при решении конкретных задач и ответственности линейных и функциональных руководителей за результаты своего труда и труда подчиненных.

Сочетание линейного и функционального построения структуры увеличивает

оперативность принятия решений и позволяет наладить эффективный контроль за их выполнением. Вместе с тем жесткое разделение управленческого труда усиливает заинтересованность каждого элемента структуры управления в выполнении в первую очередь только «своей» функции. Поэтому при решении нестандартных, сложных задач возникает необходимость в частых согласованиях вариантов решений. Это увеличивает загруженность линейных руководителей, часто не обеспечивается своевременность решения проблем, т.е. отсутствует необходимая гибкость и маневренность.

3) **Дивизиональная структура управления** – аналогична линейно-функциональной, но работа подразделений ориентированна не на выполнение конкретных функций, а на определенный сегмент рынка или производство и реализацию определенного продукта. Данная структура характерна для крупных предприятий с широким товарным ассортиментом и быстроменяющимися потребительскими и технологическими потребностями. При дивизиональной структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта (либо продуктов на сегменте рынка) передается одному руководителю, который несет полную ответственность за данный участок. Структура способна быстрее, чем линейно-функциональная реагировать на изменение условий конкуренции, спроса, технологии. Недостатком является дублирование функций, т.к. в каждом подразделении есть свои функциональные специалисты.

4) **Адаптивные структуры** – наиболее гибкие структуры способные быстрее реагировать на изменение внешней среды. Бывают нескольких типов: проектная, матричная, конгломератная.

- **Проектная** – создаются временные структуры для решения конкретных задач. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников предприятия для осуществления проекта. Назначается руководитель проекта, который полностью отвечает за сроки и качество его выполнения, а руководители функциональных подразделений – за решение возложенных на них вопросов. Когда проект завершен, специалисты возвращаются в состав своих подразделений. Такая структура управления повышает ответственность за выполнение проекта в целом, здесь более эффективно используются специалисты, но структура слишком сложна, а из-за наложения вертикальных и горизонтальных связей подрывается принцип единоначалия, что приводит к конфликтам.

- **Матричная структура** – комбинация проектной и линейно-функциональной структуры. Блок-схема матричной структуры напоминает решетку. Члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта так и руководителю функциональных отделов, где они работают постоянно. Выбор степени полномочий определяется высшим руководством. Руководитель проекта может обладать как всеобъемлющей линейной властью над всеми деталями проекта, так и может быть наделен лишь штабными полномочиями. При появлении новых проектов, сотрудников функциональных отделов можно гибко перераспределить по мере возникающих потребностей проекта. Достоинство структуры: активизация деятельности руководителей и работников за счет формирования программных подразделений, более полное использование ресурсов, возможность быстрой модификации в соответствии с изменяющимися условиями. Недостаток: сложность связей, двойственность подчинения.

- **конгломератная структура** – в зависимости от конкретной ситуации в предприятии применяются различные комбинации вышеперечисленных структур.

### 3.9 Практическое занятие 9 (ПЗ-9)

#### Тема: «Типы организационных структур управления»

##### 3.9.1 Вопросы к занятию

1. Бригадная структура управления, ее характеристика.
2. Комбинированная структура управления, ее характеристика.

### 3.9.2. Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### 3.9.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Понятие *«структура»* означает строение, устройство, базовый каркас чего-либо.

Сельскохозяйственные предприятия состоят из трех различных по содержанию и значению структур: производственной, организационной и управленческой.

*Производственная структура* характеризуется специализацией хозяйства.

*Организационная структура* - это совокупность объектов основного, вспомогательного и социально - бытового назначения.

*Структура управления* – это совокупность работников управления, которая устанавливает порядок их соподчинения и взаимосвязи.

Структура управления базируется на производственной структуре и организационном устройстве, она по вертикали расчленяется на ступени, а по горизонтали на звенья.

Звено – это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько функций управления. В качестве звеньев управления в с/х предприятиях выступают отделы и службы (например, агрономический отдел, зоотехнический, планово – экономический и д. р.) и т.п.

*Ступень управления* – это совокупность звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии.

**Первой (низшей) ступенью** считается та, которая обеспечивает организацию деятельности непосредственных исполнителей трудового процесса. В с/х предприятиях на низшей ступени управления находятся бригадир производственной бригады, фермы, начальник механизированного отряда и т. д.

**Высшей ступенью** управления является та, над которой нет руководителей, например, общехозяйственный аппарат управления, возглавляемый директором предприятия (председателем). Все другие ступени занимают промежуточное положение.

Число ступней в структуре управления соответствует числу ступеней в организационной структуре предприятия.

Между ступенями и звеньями управления возникают различные по характеру связи. В зависимости от их направления различают:

во-первых, *связи по вертикали*, которые возникают между различными ступенями управления и характеризуются отношениями соподчиненности, в соответствии с чем, идущие сверху вниз указания являются обязательными к исполнению. Эти связи отражают иерархичность построения системы управления и отвечают на вопрос: кто, кому и в какой мере подчинен.

Во-вторых, *связи по горизонтали*, которые возникают между различными структурными подразделениями (отделами, службами, секторами), расположенными на одном уровне (ступени) управления либо между отдельными группами или отдельными работниками внутри них.

С развитием функциональных служб (ростом количества и численности занятых в них работников) связи становятся все более многообразными. Возникают и развиваются связи координации, консультационные, инспекции и контроля, методические и другие,

что усложняет процесс принятия решений.

Сущность *связей координации* состоит в том, что тот или иной работник или звено управления обязано согласовывать определенные вопросы с другими звеньями или работниками управления, прежде чем принять решение.

Для деятельности функциональных служб, особенно экономической, бухгалтерского учета и финансов, характерны *связи методического* руководства по определенным вопросам специального характера (например, порядок, сроки и форма предоставления соответствующих статистических данных).

Через связи осуществляется информационный обмен между руководителями и подчиненными им работниками, структурными подразделениями, а также упорядочение и координация деятельности всей производственной системы.

Конкретное выражение структура управления находит

1) в схеме управления. В схемах структуры управления отражаются состав структурных звеньев, подчиненность и внутренняя связь каждого структурного звена системы

2) штатных расписаниях, где регистрируется численный и профессиональный состав работников по каждому структурному звену управления.

3) положениях об подразделениях, должностных инструкциях.

**Т.О.** Структура управления характеризуется рядом свойств:

1. Она отражает субординацию органов управления. Эта субординация закрепляется юридическими нормативными актами, положениями, уставами и т.д.

2. Структура управления выражает определенную технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур.

3. Она определяет функции управления. [Ни одно управленческое действие в производственной системе не должно исходить от элементов, находящихся вне структуры управления.]

4. Структура управления выражает вертикальное и горизонтальное разделение труда. Чем эффективнее этот процесс, тем совершеннее деятельность производственной системы, устойчивее процессы ее функционирования и развития.

### **3.10 Практическое занятие 10 (ПЗ-10)**

#### **Тема: «Сущность и содержание хозяйственного механизма в АПК»**

##### *3.10.1 Вопросы к занятию*

1. Хозяйственный и внутрихозяйственный расчёт, его содержание.
2. Структура и функции хозяйственного механизма АПК.

##### *3.10.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.10.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. В практике хозяйствования отечественных предприятий и рыночных структур сложился хозяйственный механизм и его составная часть — экономический механизм хозяйствования. Хозяйственный механизм, или механизм хозяйствования, представляет собой систему экономических, организационных, правовых отношений, предопределяющих характер и результаты производства, распределения, потребления и накопления.

В функции хозяйственного механизма входят:

- экономическая реализация отношений собственности
- регулирование пропорций общественного воспроизводства
- разрешение противоречий между развитием производительных сил и конкретными формами производственных отношений

Экономический механизм хозяйствования является ядром хозяйственного механизма, его стержневой основой. Он представляет собой совокупность методов, приемов и средств экономического влияния на рост и повышение эффективности производства и охватывает экономические рычаги, с помощью которых государство и рыночные структуры воздействуют на предприятия, их трудовые коллективы и отдельных работников. Совершенный экономический механизм хозяйствования формируется под воздействием рынка и при регулирующем влиянии государства призван обеспечивать органическое сочетание экономических интересов общества, государства с локальными групповыми и индивидуальными интересами товаропроизводителей — субъектов хозяйствования.

Экономический механизм органически связан с экономическими методами управления. Именно последовательное совершенствование экономического механизма хозяйствования, всего комплекса экономических рычагов управления и стимулирования производства является условием успешного перехода на экономические методы управления.

Функциями экономического механизма хозяйствования являются:

- обеспечение благоприятных экономических условий хозяйствования для расширенного воспроизводства каждому нормально функционирующему субъекту хозяйствования с учетом запросов рынка

- создание необходимых организационно-экономических условий для здоровой рыночной конкуренции благодаря обеспечению благоприятной рыночной среды

- превращение всех работников материально-производственной сферы в реальных собственников средств и результатов производства, равноправного и взаимовыгодного их партнерства на рынке

- формирование благоприятных организационно-экономических предпосылок для выхода отечественных товаропроизводителей на внешний рынок, их интеграции с партнерами ближнего и дальнего зарубежья

- поддержание среды, необходимой для формирования современного экономического мышления у трудовых коллективов отечественных субъектов хозяйствования и всего населения, устойчивой заинтересованности каждого работника в росте квалификации и творческого потенциала

Составными элементами современного экономического механизма хозяйствования в АПК являются:

- Механизм трансформации традиционных предприятий общественного сектора в современные рыночные структуры и реформирования экономического уклада на селе.

- Механизм реализации продукции и приобретения средств производства субъектами хозяйствования (юридическими и физическими лицами) на соответствующем рынке.

- Механизм ценообразования, формирования государственных закупочных, договорных и оптовых цен при регулирующем воздействии государства.

- Механизм договорных экономических (хозрасчетных) взаимоотношений хозяйствующих партнеров на свободном и регулируемом рынке.

- Финансово-налоговый механизм формирования платежей хозяйствующих субъектов в государственный бюджет и в централизованные фонды социального обеспечения, страхования и поддержки сельских товаропроизводителей.

- Механизм банковского кредитования и расчетно-кассового обслуживания субъектов хозяйствования.

Механизм инвестиций и инвестиционной деятельности предприятий АПК.

Механизм мотивации и стимулирования труда коллективов предприятий и их работников.

Механизм внешних экономических связей, создания и функционирования совместных отечественных предприятий с зарубежными фирмами.

Механизм внутрипроизводственных экономических отношений предприятий со своими структурными подразделениями и их трудовыми коллективами на основе внутрихозяйственного расчета.

Механизм развития предпринимательства и агробизнеса в АПК.

Все указанные элементы органически взаимосвязаны и образуют целостную организационно-экономическую систему, принимаемую за основу экономической политики национального государства, включающую и аграрную.

Современный экономический механизм хозяйствования в АПК по формам проявления имеет ряд специфических особенностей в сравнении с другими межотраслевыми комплексами:

Во-первых, этот механизм сохраняет унаследованные черты от прежнего, административно-командного механизма, и при-том в большей мере, чем в отношении других народнохозяйственных комплексов (более высокая степень государственного регулирования и др.).

Во-вторых, экономический механизм хозяйствования в АПК призван учитывать взаимосвязь и зависимость условий воспроизводства от природного фактора.

В-третьих, многоукладность экономики АПК требует дифференцированного учета характера хозяйствования связей предприятий различных форм имущественной собственности (государственной, частной и личной) с преобладанием государственной земельной собственности в переходный период.

В-четвертых, в агропромышленном производстве, как ни-какой другом, учитывается специфика отношений переходного периода становления рыночного механизма хозяйствования, формирование которого требует значительно большего исторического периода.

В-пятых, экономический механизм в АПК должен учитывать специфическую социально-экономическую роль сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности в формировании фонда потребления населения и росте его благосостояния (государственное регулирование насыщения национального рынка продовольствием собственного производства и цен на соци-ально значимые товары, защита отечественных товаропроизводителей на селе).

Указанные особенности и являются предметом изучения науки «Экономика предприятий и отраслей АПК» (либо выделяемо-го из нее спецкурса «Экономический механизм хозяйствования в АПК в национальных экономических вузах и на факультетах»).

### **3.11 Практическое занятие 11 (ПЗ-11)**

#### **Тема: «Цеховая структура управления на сельскохозяйственных предприятиях»**

##### **3.11.1 Вопросы к занятию**

1. Цеховая (отраслевая) структура управления, ее характеристика.
2. Преимущества цеховой структуры управления.
3. Условия и порядок перехода на цеховую (отраслевую) структуру управления.

##### **3.11.2. Литература.**

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.11.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

#### **1. Отделенческая структура управления**

В основе *отделенческой* структуры лежит территориальный принцип организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (в отделении) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. Отделения являются, как правило, многоотраслевыми производственно-хозяйственными промежуточными подразделениями, управление которыми осуществляет управляющий (начальник участка) и соответствующие специалисты и руководители вспомогательных и обслуживающих подразделений.

В зависимости от конкретных условий производства, отделенческая структура может быть двух и трехступенчатой.

#### **2. Цеховая структура управления.**

В основе *цеховой* структуры управления лежит отраслевой принцип организации производства и управления, при котором производство продукции осуществляется в специализированных производственных подразделениях. Руководство группой специализированных производственных подразделений соответствующей отрасли независимо от территориального расположения осуществляется главным отраслевым специалистом, которому руководители производственных специализированных подразделений подчиняются как по административным, так и по технологическим вопросам. Указанная структура может быть двух и трехступенчатой, а именно: директор – начальник цеха, далее непосредственные исполнители, либо директор – начальник цеха – бригадир бригады (зав. фермой).

#### **3. Комбинированная структура управления**

*Комбинированная* структура управления применяется в хозяйствах, где имеются многоотраслевые подразделения, производство в которых организуется на территориальных принципах, и специализированные (фермы, бригады, цеха), в основе организации которых лежат отраслевые принципы.

#### **4. Бригадная структура управления.**

*Бригадная* структура управления является наиболее простой и находит свое применение в небольших и средних по размеру хозяйствах. Она может быть построена как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых. Последние получают развитие в настоящее время в связи с процессом специализации и концентрации сельскохозяйственного производства.

### **3.12 Практическое занятие 12 (ПЗ-12)**

#### **Тема: «Управление развитием трудового коллектива»**

##### *3.12.1 Вопросы к занятию*

1. Трудовой коллектив, понятие и содержание.
2. Социально-психологическая структура коллектива.
3. Динамика развития коллектива.
4. Планирование социального развития коллектива.

##### *3.12.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Пармонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.12.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. При формировании коллектива большое значение имеет выбор размера, состава коллектива, формы и способа взаимосвязей между его членами.

По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится все труднее достигать согласия при решении общих проблем. Принято считать, что нижний предел численности коллектива составляет 5-7 человек, верхний — 25-30. Как слишком малые, так и слишком большие коллективы затрудняют общение.

В небольших коллективах часто возникает обстановка психологической несовместимости, и возникающие конфликты имеют особо острую форму. Здесь также может появиться обстановка панибратства, беспринципности, покровительства. В больших коллективах отсутствуют постоянное общение и контакты между работающими, возникают мелкие группировки, что снижает его целостность и сплоченность. Некоторые исследования показали, что группы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более адекватные решения. Члены таких групп испытывают большую удовлетворенность от совместной деятельности.

Оптимальная численность коллектива необходима еще и для того, чтобы руководитель имел возможность входить в непосредственный контакт с сотрудниками, контролировать их деятельность, проводить индивидуальную работу, своевременно поддерживать творческую инициативу.

С этой целью для руководителей разных уровней иерархии разработаны нормы управляемости. Так, для начальника рекомендуется иметь в своем непосредственном подчинении 6-8 человек, для мастеров производства — 20-30 рабочих.

Большое значение имеет формирование состава коллектива. Для значительной части коллективов оптимальным будет разнородный их состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образования.

Такой коллектив обладает большими возможностями для обмена опытом работы и знаниями. Однако в некоторых случаях целесообразно создавать более однородные коллективы: мужские, женские, молодежные и т.д.

При формировании первичного коллектива необходимо также учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие.

Это необходимо для комплектования устойчивых групп, выделения лидеров, подбора руководителей, пользующихся авторитетом и способных воздействовать на создание здорового морального климата в коллективе. Официальные права руководителей в этом случае получают дополнительную поддержку.

Вновь поступающим работникам необходимо обеспечить привыкание (адаптацию) к условиям труда и установлению необходимых контактов с членами коллектива.

Необходимо выделить рабочее место, исправное оборудование, инструмент, приспособления, материалы и подробно ознакомить новичка с особенностями труда, системой его оплаты, действующими правилами и инструкциями. Желательно, чтобы непосредственный руководитель сам представил новичка и ознакомил его с членами коллектива. Для благоприятного прохождения процесса адаптации очень важен доброжелательный настрой коллектива по отношению к новому работнику.

### **3.13 Практическое занятие 13 (ПЗ-13)**

## **Тема: «Система управления на сельхозпредприятиях»**

### 3.13.1 Вопросы к занятию

1. Структура и сложившаяся система управления в акционерных обществах, кооперативах, агрофирмах.
2. Проблемы их совершенствования.

### 3.13.2. Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### 3.13.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Управление представляет собой централизованное воздействие на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в процессе производства. Необходимость управления связана с процессами разделения труда на предприятии.

Главной задачей управления является обеспечение роста эффективности производства на основе постоянного совершенствования технического уровня, форм и методов управления, повышение производительности труда как важнейших условий получения и наращивания доходов предприятия.

В основе управления предприятием лежат принципы, под которыми принято понимать руководящие направления и правила, положенные в основу решения задач, связанных с управлением. В принципах проявляются наиболее устойчивые черты объективных закономерностей управления.

Важнейшими принципами организации управления производством являются:

- 1) принцип целевой совместимости и сосредоточения. Заключается в создании целенаправленной системы управления, ориентированной на решение общей задачи - организации производства той продукции, в которой в данное время нуждается потребитель;
- 2) принцип непрерывности и надежности. Означает создание таких условий производства, при которых достигается стабильность и непрерывность заданного режима производственного процесса;
- 3) принцип планомерности, пропорциональности и динамизма. Нацеливает систему управления на решение не только текущих, но и долговременных задач развития предприятия с помощью долгосрочного, текущего и оперативного планирования;
- 4) демократический принцип распределения функций управления. Основан на методах и правилах общественного разделения труда, согласно которым за каждым функциональным подразделением предприятия закрепляется определенная часть управленческой работы. При этом обязательно соблюдение следующих требований: подготовка управленческого решения и ответственность за его реализацию возлагается на ту службу, которая лучше всего осведомлена о состоянии дел на соответствующем объекте и больше всего заинтересована в реализации и высокой эффективности принятого решения;
- 5) принцип научной обоснованности управления. Исходит из того, что средства и методы управления должны быть научно обоснованы и выверены на практике. Его соблюдение возможно только на основе непрерывного сбора, переработки и анализа различной информации: научно-технической, экономической, правовой и др. с использованием новейшей техники и математических методов;
- 6) принцип эффективности управления. Предполагает рациональное и эффективное

использование ресурсов производства, выпуск конкурентоспособной продукции;  
7) принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов. Определяется общественным характером производства;  
8) принцип контроля и проверки исполнения принятых решений. Предполагает разработку конкретных мероприятий по вскрытию недостатков, мешающих выполнению производственных заданий.

К общим функциям управления относятся:  
\* планирование - это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели;  
\* организация - это создание оптимальной структуры управления. Руководитель подбирает работников для конкретной работы, делегируя им задания или полномочия, или право использовать ресурсы предприятия;  
\* мотивация (активизация) - это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе;  
\* контроль и учет - это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества.

Современный аппарат управления имеет в своем арсенале методы руководства: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические.

Так, вопросы планирования, экономического анализа, организации труда, финансирования, кредитования и экономического стимулирования составляют систему экономических методов управления.

Комплекс распорядительных актов по руководству хозяйственной деятельностью представляет собой организационно-распорядительный метод управления. Положения, инструкции и другие служебные документы, определяющие функции, права и персональную ответственность должностных лиц и производственных коллективов, являют собой нормы административного воздействия.

Социально-психологические методы управления - это методы убеждения, морального и нравственного воздействия на психологию людей.

### **3.14 Практическое занятие 14 (ПЗ-14)**

#### **Тема: «Управление нововведениями, аграрной наукой»**

##### *3.14.1 Вопросы к занятию*

1. Организационная структура научно-производственных объединений, научно-исследовательских институтов, их характеристика и функции.
2. Формы интеграции.

##### *3.14.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.14.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Инновационный процесс – это процесс преобразования научного знания в инновацию. Инновационный процесс включает следующие стадии: «наука – техника (технология) – производство – потребление». В АПК инновационный процесс представляет собой постоянный поток превращения научных исследований и разработок в новые или улучшенные продукты, материалы, новые технологии, новые формы

организации и управления и доведение их до использования в производстве с целью получения эффекта.

Выход аграрной экономики из кризисного состояния, устойчивое функционирование сельского хозяйства, а также других сфер АПК, обеспечение конкурентоспособности отечественного продовольствия неразрывно связано с активизацией инновационных процессов.

Анализ социально-экономической ситуации в аграрном секторе последних пореформенных лет свидетельствует, что здесь применяются устаревшие технологии, сорта растений и пород скота, несовершенные методы и формы организации производства и управления. Отсутствуют отработанные механизмы внедренческой деятельности, система научно-технической информации, соответствующая рыночной экономике, нет апробированной эффективной схемы взаимодействия научных учреждений с внедренческими структурами. Крайне низкая активность инновационной деятельности также связана с несовершенством организационно-экономического механизма освоения инноваций. Это усугубляет деградацию отраслей комплекса, ведет к росту себестоимости и низкой конкурентоспособности продукции, тормозит социально-экономическое развитие сельской местности, резко снижает качество жизни на селе.

Инновационные процессы в АПК имеют свою специфику. Они отличаются многообразием региональных, отраслевых, функциональных, технологических и организационных особенностей. Анализ условий и факторов, влияющих на инновационное развитие АПК, позволил подразделить их на негативные (сдерживающие инновационное развитие) и позитивные (способствующие ускорению инновационных процессов).

Условиями и факторами, способствующими инновационному развитию АПК, являются переход к рыночному способу хозяйствования, наличие природных ресурсов, значительный научно-образовательный потенциал, емкий внутренний продовольственный рынок, возможность производить экологически безопасные, натуральные продукты питания.

В качестве негативных условий факторов следует отметить ведомственную разобщенность и ослабление научного потенциала аграрной науки. Для отечественной аграрной науки характерны: высокая степень сложности организационной структуры и ведомственная разобщенность (более 20 министерств и ведомств, участвующих в решении проблем АПК); многообразие форм научно-технической и инновационной деятельности; значительный удельный вес в научных исследованиях проблем, имеющих региональный, отраслевой и межотраслевой характер; большая продолжительность исследования некоторых проблем, связанных с воспроизводственным процессом. Эта специфика создает определенные трудности в управлении аграрными научными исследованиями и аграрной наукой в целом.

Снижение ассигнований на науку за годы реформ привело к оттоку молодых ученых.

Одна из особенностей сельского хозяйства состоит в том, что здесь наряду с промышленными средствами производства активное участие в воспроизводственном процессе принимают живые организмы – животные и растения. Развитие их подчинено действию естественных законов и зависит от таких естественных факторов, как климат, погода, тепло, влага, свет и пища. В.Р. Вильямс писал: «Растения требуют для своего процветания непрерывной наличности или непрерывного притока четырех групп факторов – света, тепла, воды и питательных веществ при непрерывном условии одновременной и совместной наличности всех четырех факторов в оптимальных количествах при безусловной равноценности и независимости их.

Расширенное воспроизводство в сельском хозяйстве протекает во взаимодействии экономических и естественно биологических процессов. Поэтому при управлении инновациями требуется учитывать требования не только экономических законов, но и

законов природы: равнозначности, незаменимости и совокупности жизненных факторов, законов минимума, оптимума и максимума. Действие закона незаменимости факторов производства проявляется в том, что, например, селекцией не компенсировать удобрения, сортом нельзя возместить пробелы агротехники, племенным делом не заменить корма. Согласно закону минимума, рост производства сдерживается тем фактором, который находится в минимуме. Например, уровень продуктивности скота определяется тем веществом, наибольшее количество которого находится в кормовом рационе; в соответствии с законом максимума превышение какого-либо одного питательного вещества сверх потребности животного не приведет к повышению его продуктивности. Комплексный характер инноваций в АПК предъявляет специфические требования к инновационному механизму (нормативно-правовой базе инновационного развития, организации и управлению, инновационному маркетингу, развитию инновационной структуры).

В сельском хозяйстве даже малейшее упущение чревато нежелательными последствиями. К.А. Тимирязев указывал: «Нигде, быть может, ни в какой другой деятельности не требуется взвешивать столько разнообразных условий успеха, нигде не требуется таких многосторонних сведений, нигде увлечение односторонней точкой зрения не может привести к такой неудаче, как в земледелии».

Сложность аграрного производства и его особенности предопределяют своеобразие подходов и методов управления инновационным процессом, сочетание различных типов инноваций, усиления роли государства в стимулировании инноваций.

Следует отметить, что сложность и особенности сельскохозяйственного производства характеризуются высоким уровнем рисков инновационных процессов в аграрном секторе. Риск финансирования научно-производственных результатов, риск временного разрыва между затратами и результатами, неопределенность спроса на инновационную продукцию не заинтересовывают частных инвесторов вкладывать капитал в развитие сельского хозяйства.

### **3.15 Практическое занятие 15 (ПЗ-15)**

#### **Тема: «Разработка управленческих решений»**

##### *3.15.1 Вопросы к занятию*

1. Управленческие решения. Понятие, классификация.
2. Порядок принятия управленческого решения.
3. Организация контроля за исполнением решений.
4. Критерии оценки управленческих решений.

##### *3.15.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

##### **3.15.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:**

Руководители и специалисты предприятий в своей практической деятельности постоянно сталкиваются с необходимостью принятия решений по самым различным вопросам. От их качества во многом зависят уровень руководства и результаты производственно-финансовой деятельности. Своевременно принятое, научно обоснованное решение стимулирует производство, и, наоборот, запоздалое или же преждевременное, непродуманное решение может снизить результаты труда коллектива или отдельных исполнителей.

Управленческое решение представляет собой обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс, акт выбора из множества имеющихся альтернатив наиболее предпочтительной. Решение описывает различие между существующим и желаемым состоянием и определяет, какие изменения следует внести в объекты (автопарк, транспортный парк и др.), в свойства (численность исполнителей, соотношение работников по профессии) и во взаимосвязи (перераспределение обязанностей и полномочий), чтобы получить желаемое состояние.

Необходимость принятия решения возникает в силу внешних (предписание вышестоящей организации, регулирование взаимоотношений с кооперирующими организациями) и внутренних обстоятельств (отклонение от заданных параметров производства, выявление резервов, нарушение трудовой дисциплины и т.п.). Решение является как бы ответной реакцией на внутренние и внешние воздействия, направленные на разрешение выявленной проблемы и максимальное приближение к заданной цели.

Управленческие решения на производстве всегда связаны с факторами времени и риска. Принятие решения с меньшей степенью риска приводит к увеличению затрат времени на его подготовку. Возникает, таким образом, опасность несвоевременных действий, что может нанести большой ущерб. Действовать быстро и решительно - не только право, но и обязанность руководителя, обремененного бременем ответственности.

В сельскохозяйственных предприятиях процесс принятия решения в основном находится на эмпирическо-интуитивном уровне. Из общего числа решений 32 – 35 % принимаются на основе опыта, 25 – 27 % - по интуиции, 35 % - исходя из общей позиции руководителя и лишь 30 – 35 % - на основе анализа фактов. Поэтому каждый руководитель и специалист АПК должен владеть определенными знаниями в области подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Управленческие решения весьма разнообразны. Их классифицируют по нескольким взаимосвязанным признакам, в том числе:

1. По продолжительности периода реализации:
  - долгосрочные (более пяти лет);
  - среднесрочные (от одного года до пяти лет);
  - краткосрочные (менее одного года).
2. По направленности воздействия: внешние, внутренние.
3. По обязательности выполнения:
  - директивные - принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения;
  - рекомендательные - принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения;
  - ориентирующие - определяют единое направление деятельности подсистем организации.
4. По функциональному назначению:
  - регулирующие - определяют метод выполнения действий;
  - координирующие - концентрируют усилия вокруг проблемы;
  - контролирующие - направлены на оценку результатов.
5. По широте охвата:
  - общие - распространяются на всю организацию в целом;
  - специальные - рассматривают отдельные вопросы.
6. По принципу разработки и принятия: единоличные и коллегиальные.
7. По сфере действия:
  - технические – принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации – использования оборудования, технологий;
  - экономические – связаны с затратами, которые несет организация и обусловленными ими результатами;

- социальные – принимаются в отношении персонала и касаются вопросов оплаты, льгот, гарантий.
8. По способам принятия:
- интуитивные - принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты;
  - адаптивные - принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниям, жизненным опытом;
  - рациональные - опираются на научный анализ проблемы.

### **3.15 Практическое занятие 16 (ПЗ-16)**

#### **Тема: «Виды руководителей и их функции»**

##### *3.15.1 Вопросы к занятию*

1. Линейный руководитель и его функции.
2. Функциональный руководитель и его функции.

##### *3.15.2 Литература.*

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.15.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации определяется как стиль руководства.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сложившейся ситуации, способен преодолеть трудности и привести систему к неожиданно высоким конечным результатам.

Четко классифицировать стили управления весьма трудно, так как каждая организация имеет свои неповторимые специфические особенности, и каждый руководитель уникален, наделен своими неповторимыми способностями, талантами.

Традиционно различают следующие стили управления: авторитарный (он же авторитарный, административный, волевой, директивный), сосредоточенный исключительно на работе (одна крайность), демократический (он же коллегиальный, товарищеский) и либеральный (свободный, нейтральный, анархический, попустительский, не вмешивающийся, разрешительный, формальный, номинальный), сосредоточенный на человеке (другая крайность).

**Авторитарный стиль управления.** Руководитель является сторонником централизации управления, обладает достаточной властью, жестко диктует свою волю исполнителям и чаще всего обращается к потребностям низших уровней исходя из

концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности и, чтобы заставить их трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу. Он принимает решения единолично, основываясь на личном опыте и интуиции, директивно определяет функции подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу, строго контролирует их действия, пресекает всякую критику в свой адрес и наделяет исполнителей минимумом информации: только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Формально такой руководитель опирается на установленную управленческую иерархию, действующую структуру управления и на систему прав и обязанностей работников. Манерами поведения и часто даже внешне авторитарные руководители похожи друг на друга: угрюмый, неприветливый, всегда озабоченный, "сам не шучу и другим не позволю". Однако авторитарная власть, не знающая сострадания и компромиссов, не обязательно характерна для сильной личности. Чаще такой стиль руководства предпочитают слабые и примитивные начальники, стремящиеся стать "незаменимыми". Тем не менее, не нужно сразу же отбрасывать этот стиль руководства: миллионы людей, особенно старшего поколения, воспитанные советским строем, считают его совершенно естественным и единственно правильным — "приказ начальника — закон для подчиненных". При особых, экстремальных ситуациях, при жестком дефиците времени (война, пожар, стихийные бедствия, кризисная ситуация на фирме) этот стиль управления является оправданным, жесткая централизация гарантирует оперативность выполнения решений и их надежный контроль.

**Демократический (коллегиальный) стиль управления.** Базируется на другом понимании человеческой сущности: труд — процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством. Руководитель сознательно децентрализует свою управленческую власть, консультируется с подчиненными при выборе решений, передает им имеющуюся информацию, апеллирует к более высокому уровню потребностей человека, не навязывает свою волю, часто делегирует подчиненным свои полномочия. При этом стиле управления задействованы каналы коммуникаций, инициатива всячески стимулируется, что способствует двустороннему обмену мнениями для достижения взаимопонимания. Подчиненные убеждены, что, выполняя требования начальника, они получают вознаграждение, адекватное их усилиям, и заинтересованно воспринимают управляющие решения, в подготовке которых они сами зачастую принимали участие. При демократическом стиле управления основная функция руководителя — координация и ненавязчивый контроль, дисциплина базируется на сознательности работников, а не на страхе перед начальником. В таких коллективах редко возникают конфликты, общность взглядов, позиций и высокий престиж руководителя создают благоприятные условия для принятия решения на основе плюрализма мнений. Однако коллегиальный тип руководства требует много времени на разработку и согласование управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности. Демократизация общества, на которую совсем недавно возлагались большие надежды, оправдала их далеко не полностью. На смену эйфории пришли вновь мысли об авторитарном режиме, о "сильной" власти. У. Черчиллю принадлежит фраза, что демократия — худшая из всех форм правления, за исключением всех прочих, которые человечество испробовало на своей шкуре.

**Либеральный (разрешительный) стиль управления.** Характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Этот стиль руководства опирается на высокую

сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом — задача не из легких. Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нужно уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения. Руководитель-либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей. Самое опасное испытание для либерального стиля управления — возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных, неординарных личностей. В таких случаях либеральность может превратиться в попустительство, а коллективу грозит опасность разделиться на враждующие группировки.

### 3.17 Практическое занятие 17 (ПЗ-17)

#### Тема: «Управление качеством труда и продукции»

##### 3.15.1 Вопросы к занятию

- 1) Организационные формы управления качеством труда и продукции на предприятии.
- 2) Организация контроля, материальное и моральное стимулирование.

##### 3.15.2 Литература.

1. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
2. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

3.15.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

**Система управления качеством продукции** – это совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств при управлении качеством продукции.

**Целью управления** является достижение требуемого уровня качества продукции.

**Сущность всякого управления** заключается в выработке управляющих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенном объекте управления.

Под **управлением качеством продукции** следует понимать установление, обеспечение и поддержание оптимального уровня качества продукции при ее разработке, изготовлении, хранении, транспортировке, эксплуатации и потреблении.

При управлении качеством продукции непосредственными **объектами управления** являются процессы, от которых зависит качество продукции.

Выработка управляющих решений производится на основании сопоставления информации о фактическом состоянии управляемого процесса с характеристиками его результата, заданного программой управления.

Управляющие воздействия должны быть направлены на сохранение фактического состояния управляемого процесса или на корректирование этого состояния.

**Процессы управления** в системе управления качеством в общем виде подразделяются на 2 группы:

- 1) переводящие систему производства на более высокий уровень, т.е. обеспечивающие создание и освоение продукции более высокого технического уровня и качества

2) поддерживающие систему производства в устойчивом состоянии и обеспечивающие выпуск освоенной продукции запланированного уровня качества.

**Процесс управления качеством продукции** в соответствии с общей теорией управления состоит из следующих операций:

- разработка программы управления, планирование повышения качества продукции;
- получение и анализ информации о состоянии любого объекта (изделия, процесса), влияющего на качество продукции;
- принятие решения по управлению качеством продукции и подготовка воздействия на объект;
- выдача управляющего воздействия;
- получение и анализ информации об изменениях в качестве объекта, которые были вызваны управляющими воздействиями.

Т.о., в системе управления качеством продукции реализуется **принцип обратной связи**.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

#### **ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Не предусмотрено**