

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

# **Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Б1.В.ДВ.14.01 Управление в АПК

**Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент**

## **Производственный менеджмент**

**Форма обучения** заочная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Организация самостоятельной работы .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы (проекта) ....</b>	<b>4</b>
<b>Не предусмотрено</b>	
<b>3. Методические рекомендации по подготовке реферата/эссе .....</b>	<b>4</b>
<b>Не предусмотрено</b>	
<b>4. Методические рекомендации по выполнению индивидуальных домашних заданий .....</b>	<b>4</b>
<b>Не предусмотрено</b>	
<b>5. Методические рекомендации по самостоятельному изучению вопросов .....</b>	<b>4</b>
<b>6. Методические рекомендации по подготовке к занятиям .....</b>	<b>37</b>

# 1. Организация самостоятельной работы

## 1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п.	Наименование тем	Количество часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсовой работы (проекта)	подготовка рефератов	подготовка РГР	изучение отдельных вопросов	подготовка к занятиям
1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Тема 1</b> Организационный механизм структуры АПК районов				1,5	-
2	<b>Тема 2</b> Состав и структура управления агрофирмой				1,5	-
3	<b>Тема 3</b> Экономист сельхозпредприятия: функции, права и ответственность				-	2
4	<b>Тема 4</b> Состав АПК страны				-	2
5	<b>Тема 5</b> Структура и функции органов управления на федеральном и республиканском уровне				-	1
6	<b>Тема 7</b> Структура и функция органов управления АПК на районном уровне				1	-
7	<b>Тема 8</b> Структура управления на сельскохозяйственных предприятиях				1,5	2
8	<b>Тема 9</b> Типы организационных структур управления				-	2
9	<b>Тема 10</b> Сущность и содержание хозяйственного механизма в АПК				-	3
10	<b>Тема 12</b> Организационные структуры управления				1,5	-
11	<b>Тема 13</b> Совершенствование структур управления				1	-
12	<b>Тема 15</b> Управление развитием трудового коллектива				-	1,5
13	<b>Тема 16</b> Система управления на сельхозпредприятиях				-	1,5
14	<b>Тема 17</b> Управление нововведениями, аграрной наукой				-	2
15	<b>Тема 18</b> Информационное обеспечение процессов управления				4	-
16	<b>Тема 20</b> Разработка управленческих решений				-	2

17	<b>Тема 21</b> Виды руководителей и их функции				-	1,5
18	<b>Тема 22</b> Управление качеством труда и продукции				1,5	1,5
19	<b>Тема 23</b> Оперативное управление и его содержание				1,5	-
20	<b>Тема 24</b> Опыт организации управления в АПК зарубежных стран				1	-

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)**

**Не предусмотрено**

### **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА/ЭССЕ**

**Не предусмотрено**

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ**

**Не предусмотрено**

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ**

#### **5.1 Организационный механизм структуры АПК районов**

##### **5.1.1 Вопросы к занятию**

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

##### **5.1.2. 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, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

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

**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.

## **5.2 Состав и структура управления агрофирмой**

### *5.2.1 Вопросы к занятию*

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

### *5.2.2 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».

5.2.3. 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, 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.

## **5.3 Экономист сельхозпредприятия: функции, права и ответственность**

### *5.3.1 Вопросы к занятию*

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

### *5.3.2 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».

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

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 единоличного 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.

## 5.4 Состав АПК страны

### 5.4.1 Вопросы к занятию

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

### 5.4.2 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, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

- 5.4.3. 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 условный 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 комплексообразующим 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, осуществляющее производством 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.

## **5.5 Структура и функции органов управления на федеральном и республиканском уровне**

### *5.5.1 Вопросы к занятию*

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

### *5.5.2 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».

### *5.5.3. 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. 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 5. Функции федеральных органов управления АПК

Орган управления Укрупненная функция (задача)	Президент РФ	Определение стратегии развития АПК
Правительство РФ	Формирование политики (стратегии и тактики) развития АПК	
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, отнесенными 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.

## **5.6 Структура и функции органов управления на региональном и областном уровнях**

### *5.6.1 Вопросы к занятию*

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

### *5.6.2 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».

5.6.3. 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). 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 управлением 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.

## 5.7 Структура и функция органов управления АПК на районном уровне

### 5.7.1 Вопросы к занятию

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

### 5.7.2. 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».

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

1. Районные управления сельского хозяйства (РУСХ) должны проводить государственную и региональную аграрную политику. В составе РУСХ имеются специалисты – агрономы, зоотехники, инженеры, экономисты, маркетологи, юрист и др. (8-15 чел). Возглавляет РУСХ начальник управления, который одновременно является одним из заместителей главы районной администрации.

Во всех районах самарской области органами управления с/х на районном уровне являются РУСХ, за исключением Красноармейского района – где управление было упразднено и создан отдел при районной администрации.

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.

В настоящее время для АПК характерна потеря управляемости. Многие функции государственного управления и регулирования необоснованно распределены между различными федеральными министерствами и ведомствами (Минсельхозом, Минэкономики, Минфином, Миннауки и др.), а также

органами на местах. В результате распыляются финансовые ресурсы, имеют место дублирование в вопросах управления АПК. Поэтому одной из основных проблем является совершенствование управления в АПК.

## 5.8 Структура управления на сельскохозяйственных предприятиях

### 5.8.1 Вопросы к занятию

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

### 5.8.2 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, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

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

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 обеспечивается принципы единонаучалия. 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 единонаучалия, 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 единонаучалия, 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 ориентирована 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 единства, 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 набелен лишь штабными полномочиями. При появления 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.

## 5.9 Типы организационных структур управления

### 5.9.1 Вопросы к занятию

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

### 5.9.2 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».

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

1. Понятие «структур» 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), расположеными 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 звенями 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.

**T.O. 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 управлеченческой деятельности, последовательность реализации управлеченческих процедур.

3.Она определяет функции управления. [Ни одно управлеченческое 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.

## 5.10 Сущность и содержание хозяйственного механизма в АПК

### 5.10.1 Вопросы к занятию

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

### 5.10.2 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, Парамонов П.Ф., Халивка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

### 5.10.3. 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 ло-кальными групповыми и индивидуальными интересами това-ропроизводителей — субъектов хозяйствования.

Экономический механизм органически связан с экономическими методами управления. Именно последовательное совершенствование экономического механизма хозяйствования, всего комплекса экономических рычагов управления и стиму-лирования 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-кассово-го 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 об-разуют 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 пред-приятий 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 формирова-нии 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»).

## 5.11 Экономический механизм управления в АПК

### 5.11.1 Вопросы к занятию

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

### 5.11.2 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, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

5.11.3. 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 со временем 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 пред приятий 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).

## 5.12 Организационные структуры управления

### 5.12.1 Вопросы к занятию

1. Понятия и сущность структуры управления, основные их виды и характеристики.
2. Преимущества и недостатки различных структур управления.

### 5.12.2. 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, Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2010. – 464 с. ЭБС «Лань».

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

1. Понятие «структур» означает строение, устройство, базовый каркас чего-либо.

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

*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), расположеннымными 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.

**T.O. 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.

## 5.13 Совершенствование структур управления

### 5.13.1 Вопросы к занятию

1. Отделенческая, цеховая, бригадная и комбинированная структура управления.
2. Проблема совершенствования структур управления.

### 5.13.2 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».

5.13.3. 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 осуществляется 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.

## **5.14 Цеховая структура управления на сельскохозяйственных предприятиях**

### *5.14.1 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.

### *5.14.2 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».

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

1. 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).

## **5.15 Управление развитием трудового коллектива**

### *5.15.1 Вопросы к занятию*

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

### *5.15.2 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».

5.15.3. 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, покрывательства. 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 получат 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.

## 5.16 Система управления на сельхозпредприятиях

### 5.13.1 Вопросы к занятию

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

### 5.13.2 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».

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

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 динамиза. 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, являются собой нормы административного воздействия.

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

## 5.17 Совершенствование структур управления

### 5.17.1 Вопросы к занятию

3. Отделенческая, цеховая, бригадная и комбинированная структура управления.
4. Проблема совершенствования структур управления.

### 5.17.2 Литература.

3. Голубничий В. Ф. Теория и практика государственного регулирования АПК: учебное пособие/ В. Ф. Голубничий, В. М. Филатов. - Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2012. - 146 с.
4. 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».

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

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 усугубляе 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 характеры: 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 беспрерывного 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 заместить 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.

## 5.18 Информационное обеспечение процессов управления

### 5.18.1 Вопросы к занятию

1. Информация, виды их характеристики. Требование к информации.
2. Обеспечение информацией руководителей и специалистов.

#### 5.18.2. 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».

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

1. Эффективное управление различными социальными организациями и системами немыслимо без использования информации. Такая ситуация предопределяется тем, что управление в своей сущности есть подготовка, принятие и осуществление цепи последовательных решений управляющей системой на основе информации, отражающей состояние управляемого объекта и окружающей среды, а также степень исполнения (или невыполнения) принятых управленческих решений. Под информацией обычно понимают процесс передачи сообщений между передающей и принимающей системами, что ведет к изменению разнообразия состояния последней.

Выход в свет в конце 40-х годов XX столетия работ К. Шеннона и Н. Винера послужил началом развития математической теории информации, которая определяет понятие "информация" через меру уменьшения неопределенности знания при совершении какого-либо события. Математическая теория информации стала важнейшим стимулом развития кибернетики - науки об общих законах получения, хранения, передачи и переработки информации в целях ее использования в процессах управления различными системами, в том числе и социальными. Кибернетика разрабатывает общие принципы создания систем управления. Использование категориального аппарата кибернетики применительно к обществу заключается в том, что последнее рассматривается как самоорганизующаяся динамическая система, в которой происходят материально-энергетические информационно-управленческие процессы. В контексте ее использования в управленческой деятельности информация истолковывается как совокупность сведений, необходимых для активного воздействия на управляемую систему с целью ее оптимизации. Полезность и эффективность информации в таком случае оценивается по степени ее влияния на изменение представляющего звена о состоянии управляемого социального объекта.

Управление социальными системами, их подсистемами и организациями предполагает производство, воспроизводство и применение различных видов информации. Оно включает:

- Производство информации в виде научных исследований, изобретений, открытий; обобщения практического опыта в области производства, культуры, образования, социально-политической жизни и т.д.;
- сбор, отбор, оценка информации, необходимой для управления;
- аналитико-синтетическая переработка информации (библиографическое описание, классификация, предметизация, аннотирование, реферирование, перевод, кодирование);
- хранение и поиск информации;
- размножение и распространение информации, передача ее потребителю;
- использование информации;
- контроль за эффективностью использования информации.

Потребность в информации разных субъектов и звеньев управления неодинакова и определяется прежде всего теми задачами, которые решает в процессе управления тот или иной субъект, тот или иной руководитель, работник управленческого аппарата. Она зависит также от масштаба и важности принимаемых решений (чем масштабнее и важнее решение, тем большая по объему и разнообразная по содержанию информация необходима для его подготовки и принятия), от количества и характера управляемых, регулируемых параметров, от количества вариантов возможного состояния и поведения управляемого объекта, от величины и разнообразия возмущающих управляемую систему внутренних и внешних воздействий, от количества и качества показателей, характеризующих результаты функционирования данной системы.

По мере совершенствования управления обществом возрастает необходимость знания об объектах управления, будь это социальные группы, слои населения, социальные организации, территориальные общности или подсистемы общества - экономическая, социальная, политическая, социокультурная. В этих условиях и субъект, и объект управления нуждаются в достоверной и полной информации о функционировании общества, его основных подсистем, организаций и групп. Социологические исследования показывают, что руководители и менеджеры редко и не в полной мере используют доступную информацию, несмотря на приписываемую ей первостепенную роль в процессах управления. Разработчики социальных программ чаще всего жалуются на то, что результаты их труда не используются или редко используются в управленческой деятельности. В результате социологических исследований установлено, что менеджеры более 50 % своего времени тратят на распределение документов среди подчиненных, на обсуждение их с подчиненными и на участие в совместном - с подчиненными или вышестоящими

руководителями - решении возникающих проблем. Менее 50 % опрошенных работников сферы управления использовали компьютерные отчеты в качестве основы для оценки и поощрения работников, запросов большего количества ресурсов или их перераспределения, пересмотра методов и процедур организаторской деятельности и функционирования системы управления, повышения достоверности информации.

Поэтому в практике управления важное значение приобретает выявление и изучение основных факторов, определяющих интенсивность использования информации менеджерами.

Первым из таких факторов является организационная культура. Будут ли содержащиеся в информационных потоках данные правильно восприняты, поняты и воплощаются ли в практические действия менеджера, в существенной мере зависит от его организационной культуры. В системах оценки работников управленческой сферы, как и в прежние времена, чаще всего используются такие критерии, как пунктуальность, ответственность и умение сотрудничать, а не способность быстро и квалифицированно отыскать и использовать новую информацию, необходимую для успешного решения задач, стоящих перед данной организацией.

Второй фактор, влияющий на использование менеджером полученных данных, касается содержания информационные потоки, поступающие в сферу управления, должны помогать направлять и концентрировать внимание управляемых на насущных проблемах управленческого труда, тем самым мотивируя их более активную и эффективную деятельность.

Наконец, следует иметь в виду, что использование информации управленческими кадрами требует поддержки и содействия должностных лиц, функционирующих на верхних этажах управленческой пирамиды. В этом - решающий залог соответствия получаемой информации сфере деятельности, компетентности и полномочиям субъекта управления, который ее использует.

Одним из важнейших требований к информации, используемой в управлении, является ее оптимальность и полнота. Оптимум информации означает, что она должна содержать все необходимые сведения по всем управляемым параметрам, причем только необходимые сведения об управляемом объекте.

Вторым требованием к информации является ее объективность, соответствие реальному положению дел и состоянию управляемого объекта, наличия в ней надежных, не содержащих искажений сведений.

Третье непременное требование управляющей системы к поступающей в ее распоряжение информации - точность, характеризующая степень детализации информации, ее приближение к реальному состоянию управляемого объекта, которое она выражает.

Следует, однако, подчеркнуть, что когда речь идет об оптимальности, полноте, объективности и точности информации, необходимой для управленческой деятельности, то эта задача должна решаться каждый раз по-новому, в зависимости от содержания вполне определенной проблемы, которую нужно решить данному органу управления. А ее эффективное решение возможно только в том случае, когда поступающая в управленческую сферу информация своевременна и оперативна. Только такая информация, которая поступает, обрабатывается, интерпретируется и используется вовремя, тогда, когда возникает необходимость в принятии того или иного решения, служит оптимизации, повышению эффективности управленческой деятельности.

Соблюдению этого очень важного, четвертого по порядку, но не по значению, требования, в решающей степени способствует применение в управленческой деятельности современных информационных технологий. На начальных этапах компьютеризации производственной, банковской и иных сфер деятельности, внедрение информационных технологий означало лишь приобретение компьютера для автоматизации работы с документами, содержащими большие объемы информации. Затем появились друг за другом все более сложные и эффективные информационные технологии, которые находили все более широкое применение в сфере управленческой деятельности. В соответствии с этим развивался процесс перехода от простой информационной поддержки рутинных производственных или финансово-бухгалтерских операций до современных возможностей различных управленческих информационных систем, облегчающих принятие эффективных управленческих решений.

Цель функционирования информационной управленческой системы устанавливается пользователем, следовательно, человек является важнейшим компонентом такой системы. Информация, ее ввод и извлечение - другой важный компонент. Обработка информации в соответствии с подробными инструкциями пользователя - основной процесс в такого рода системах. Таким образом, информационная управленческая система - это многокомпонентная система, объединяющая людей, процедуры обработки и оборудование - обычно на базе компьютеров - для сбора, обработки, поиска и предоставления информации.

Информационная управленческая система, функционирующая по существу как автоматизированная система управления (АСУ), существенно отличается от системы обработки данных. Системы обработки данных традиционно поддерживали операционные решения, которые в большей мере поддаются программированию и принимаются обычно на низких организационных уровнях управления. В отличие от них автоматизированные системы управления (АСУ) представляют из себя определенную сеть, использующую компьютеры, чтобы поставлять руководству информацию, необходимую для принятия непрограммируемых решений, касающихся проблем, далеких от ясности. Примерами непрограммируемых решений могут быть решения, связанные с текучестью кадров в учреждении или с недоплатой налогов в государственную казну. По мере продвижения вверх по ступеням организационно-управленческой иерархии процесс принятия решений становится все более непрограммируемым, а потому нуждается в использовании

АСУ. Нельзя при этом забывать, что люди, являющиеся специалистами - неотъемлемая часть АСУ, поскольку они привносят в нее существенный объем знаний, интеллекта и опыта, необходимые для принятия непрограммируемых управленческих решений.

В реестре современных информационных технологий существенное значение имеют системы управления базами данных (СУБД). Каждая из них представляет собой пакет программ, предназначенных для того, чтобы обеспечить системный, интегрированный и гибкий подход к организации данных и доступ к ним, в том числе и в масштабах целого ведомства. Например, Министерство труда и социального обеспечения может обзавестись единой базой данных, которая будет содержать сведения и файлы на всю клиентуру, хотя клиенты подразделяются на более чем два десятка различных категорий по характеру обеспечения, а сотрудники этого ведомства специализируются на работе с определенными группами клиентов.

Среди новейших информационных технологий, используемых в целях совершенствования управленческой деятельности и повышения ее эффективности, значительная роль принадлежит автоматизации офисных операций. Она представляет собой результат применения современных достижений в области технологии производства и использования микросхем, а также разработки продуктов и в сфере телекоммуникаций. Наиболее распространенные технологии офисной автоматизации - это текстовые редакторы, электронная почта, факсимильная связь, автоматизированные рабочие места и технологические возможности проведения телеконференций. Возьмем к примеру, текстовый процессор. Он сокращает время, необходимое для черновой подготовки, редактирования, копирования и распечатки текста; распространения и сортировки по файлам текстов материалов. Текстовый процессор совершает обработку текстов; подключаясь к нескольким дисплеям и принтерам, рассредоточенным по всему учреждению, создает возможность доступа к тексту всех сотрудников учреждения.

Электронная почта, используемая для коммуникационных взаимодействий, помогает избежать телефонной "некомпетентности", когда один из участников коммуникации отсутствует на месте. В этом заключено важное преимущество, если учесть, что только около одной трети телефонных звонков действительно приводят к контакту с требуемым абонентом. Кроме того, электронная почта дает возможность менеджерам извлекать предназначенные для них сообщения в удобное для них время. Кстати, у менеджеров появляется возможность тиражировать и направлять одно и то же сообщение сразу многим заинтересованным лицам.

Факсимильные аппараты работают как фотокопировальные машины, но используют широкомасштабные телекоммуникационные сети. Документы с их помощью могут передаваться в своем оригинальном виде и быстрее, чем другим способом, причем обычно с меньшими затратами.

Автоматизированные рабочие места, разрабатываемые на основе микрокомпьютерной и телекоммуникационной технологий, дают возможность менеджерам получить доступ к СУБД, к текстовым редакторам, экспертным системам, электронной почте. Они существенно сокращают объем рутинных, повторяющихся и утомительных операций, высвобождая значительную часть времени специалиста, занимающегося управленческой деятельностью, для более важных дел.

Проведение телеконференций основано на использовании телекоммуникационных технологий, таких, как телефонные линии, многоканальная, а также микроволновая и спутниковая связь. Все это обеспечивает возможность личного общения на значительном расстоянии, экономит время и деньги, обычно затрачиваемые при переездах, а необходимые для управленческой деятельности коммуникационные взаимодействия освобождаются от каких бы то ни было географически-пространственных ограничений.

Эта технология особенно эффективна, когда ее используют высшие управленческие кадры в общенациональных государственных учреждениях.

Большие ресурсы для роста эффективности управленческой деятельности заложены в системах поддержки принятия решений (СППР). Они представляют собой компьютерную информационную систему, которая поставляет работникам высших звеньев управления информацию, используемую для нетрадиционного полиструктурного принятия непрограммируемых управленческих решений. Они способны оказать поддержку руководителю и менеджеру в принятии нетривиальных решений, облегчают пользователю манипуляции множеством разнообразных данных, разработку моделей и построение сценариев. Поэтому их использование повышает качество управленческих решений, особенно если это связано с множественными целями и требует учета множественных вариантов.

На переднем крае современных информационных технологий находятся экспертные системы. Опирающиеся на исследования в области искусственного интеллекта, экспертные системы предназначены для того, чтобы подражать процессам человеческой мыслительной деятельности. В отличие от других компьютерных технологий они способны производить не только вычислительные операции но и делать выводы, исходя из фактов и заданных правил, что во многом напоминает умозаключение думающего человека. Такие функции экспертной системы обеспечиваются наличием базы знаний, содержащей знания эксперта - человека, а также генератором выводов, содержащим правила и стандартные оценки, используемые экспертом, чтобы прийти к определенному заключению. Эти системы могут с успехом применяться в таких сложных видах управленческой деятельности, как анализ инвестиционных проектов или определение характера чрезвычайных действий в случае наводнения, землетрясения, технологической катастрофы и других экстремальных ситуаций, в которых всегда существует множество неопределенных,

непредсказуемых элементов. Поэтому их часто называют "интеллектуальными консультационными системами".

Квалифицированное применение современных информационных технологий дает возможность обеспечить качественную эффективность, количественную эффективность, рентабельность и экономичность управленческой деятельности. Если говорят о качественной эффективности, то имеют в виду достижение наилучшего из возможных результатов управленческой деятельности. Количественная эффективность воплощается в достижении наилучших конечных показателей, содействующих достижению более высокой производительности труда или снижению темпов инфляции. Рентабельность означает наилучшее соотношение между показателями на входе и выходе системы, например, соотношение между затратами и полученными результатами. Экономичность означает минимальную затрату ресурсов для принятия и осуществления управленческого решения.

Однако применение современных информационных технологий создает не только обширное пространство новых возможностей для повышения эффективности управленческой деятельности, но и ряд новых, не существовавших ранее проблем. Одна из наиболее острых среди них - компьютерная грамотность или, в более широком и существенном смысле, - грамотность управленческих кадров в области современных информационных технологий. Такая грамотность предполагает наличие у руководителей и менеджеров глубокого понимания, что такое компьютеры, как они работают и как соотносятся с повседневными рабочими функциями; умение использовать их в повседневной деятельности, подсказав другим сотрудникам, где и как они могут применяться. Компьютерная грамотность управленческого персонала включает в себя также понимание того, как эффективно пользоваться информационными технологиями, как и любыми другими ресурсами социальной организации или системы - финансовыми, материально-техническими и людскими. Менеджеры не должны питать иллюзий, будто повышение эффективности управленческой деятельности просто следует за применением информационных технологий подобно тому, как весна следует за зимой, а лето - за весной. Им необходимо оценивать различные варианты и возможности предполагаемого применения той или иной информационной технологии или комплекса таких технологий с точки зрения интересов и целей соответствующей организации или системы в целом. Следовательно, и в области применения современных технологий в практике управленческой деятельности необходимо компетентное и энергичное руководство.

## 5.19 Система делопроизводства на предприятиях АПК

### 5.19.1 Вопросы к занятию

- 1.Разработка и оформление организационной документации.
- 2.Разработка и оформление Правил внутреннего распорядка предприятия АПК.
- 3.Разработка и оформление Уставов в новых хозяйственных формированиях АПК.
- 4.Разработка и оформление штатного расписания на предприятии АПК.

### 5.19.2. 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».

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

1. Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами и сегодня во многом зависит от того, насколько рационально поставлено в учреждении и на предприятии **делопроизводство** - это деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

Делопроизводство состоит из трех составных частей:

- подготовка управленческих документов;
- работа с документами;
- систематизация документов и организация их архивного хранения.

Организация работы с документами, описана в Основных положениях Государственной системы документационного обеспечения управления (**ГСДОУ**).

Используемую на предприятиях АПК документацию можно разделить на несколько групп: организационно-распорядительную, планово-экономическую, отчетно-статистическую, учетно-бухгалтерскую, финансовую, технологическую, оперативную, кадровую, научную.

Вся документация предприятия делится на три документопотока: входящие (поступающие) документы; исходящие (отправляемые) документы; внутренние документы. Количество документов всех потоков за год составляет объем документооборота предприятия.

На предприятии прежде всего проверяют правильность доставки корреспонденции, целостность конвертов (пакетов), затем их регистрируют. Регистрации подлежат все документы, требующие какого-то решения или ответа. Не регистрируют бухгалтерскую и статистическую отчетность, печатные издания,

информационные сообщения. Завершающими этапами делопроизводства являются: систематизация документов, формирование дел, организация хранения и сдача в архив.

## 5.20 Разработка управленческих решений

### 5.20.1 Вопросы к занятию

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

### 5.20.2. 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».

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

1. 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, облеченного 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 организаций.
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 знаниями, жизненным опытом;
- рациональные - опираются на научный анализ проблемы.

## **5.21 Виды руководителей и их функции**

### 5.21.1 Вопросы к занятию

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

### 5.21.2. 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».

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

1. Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в собственном 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 автократический, 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 единственным 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 получат вознаграждение, адекватное их усилиям, и заинтересовано 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 плурализма 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.

## 5.22 Управление качеством труда и продукции

### 5.22.1 Вопросы к занятию

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

### 5.22.2. 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».

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

1. Высокое качество конечной продукции, прежде всего, зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих ее заготовку, транспортировку,

хранение, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйствственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения до потребителя продукции высокого качества, однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области. Так, неправильное использование минеральных удобрений и средств защиты растений существенно снижает качество зерна, картофеля, овощей, что создает большие сложности при их последующем хранении и т.д. Анализ показывает, что основными причинами низкого качества продукции АПК являются:

- в отсутствие необходимой материально-технической базы;
- в несвоевременное проведение технологических операций, не-достаточный уровень профессиональных знаний у исполнителей, слабая их ответственность за выполняемую работу;
- в отсутствие четких критериев оценки качества труда и продукции и эффективной системы контроля за их выполнением;
- в отсутствие действенной системы мер материального и морального стимулирования работников за достижение высоких качественных показателей;
- в несовершенство системы управления производством.

На качество продукции сельского хозяйства воздействуют самые разнообразные факторы (качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т.д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством.

Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства. В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнении отдельных операций (на-пример, заделки семян и т.п.). Брак в сельском хозяйстве можно устраниТЬ только частично, так как иначе будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений. Особое место в системе стандартов сельскохозяйственных предприятий занимают специальные (технологические) стандарты. Они определяют типовую технологию механизированного возделывания культур и типовые технологические процессы в животноводстве, правила товарной обработки и упаковки продукции, условия ее транспортировки и хранения, методы контроля за технологическими процессами и др.

При совершенствовании управления качеством сельскохозяйственной продукции на каждом предприятии должна быть разработана и внедрена система мероприятий, таких, как:

- в формирование органов управления качеством труда и продукции;
- в создание системы прогнозирования и планирования качества продукции;
- в разработка нормативов и внутрихозяйственных стандартов;
- в использование достижений науки и передового опыта, обеспечивающих повышение качества продукции;
- в подготовка и повышение квалификации исполнителей;
- в регулярная оценка и контроль качества труда и продукции;
- в материальное и моральное стимулирование работников пред-приятия за повышение качества труда и продукции.

В регламентах управления предприятием должны найти отражение вопросы управления качеством. Эту работу возглавляет руководитель хозяйства совместно с главными специалистами. Обязанности, права и ответственность всех руководителей и специалистов должны быть зафиксированы в должностных инструкциях, а также в положениях о подразделениях.

На предприятиях, уделяющих большое внимание управлению качеством, целесообразно создавать постоянно действующие комиссии по качеству (нечто подобное японским кружкам качества), в которые могут входить специалисты, передовики производства, ветераны труда. Они призваны не только осуществлять контроль за качеством выполнения тех или иных операций, производимой продукции, но и анализировать положение дел в этой области, принимать участие в разработке и реализации организационно-экономических, технологических, технических и воспитательных мероприятий, направленных на повышение качества труда и продукции.

Во многих передовых предприятиях периодически проводят Дни качества, к которым обязательно готовятся все структурные подразделения. Нередко практикуются контрольные объезды полей и ферм.

Прогнозирование и планирование качества производимой продукции следует ориентировать на реальные потребности рынка. План мероприятий должен предусматривать действия, обеспечивающие рост качества по всей технологической цепочке систем земледелия и животноводства.

Организационно-правовой основой управления качеством труда и продукции на предприятиях служит разработка нормативов и стандартов предприятия, а также использование ГОСТов, ОСТов и ТУ, положений об аттестации руководителей, специалистов и рядовых работников. Важно, чтобы не только руководители и специалисты хорошо знали требования стандартов, но и рядовые работники. Нередко этому

не придается значения, и в результате требовать от исполнителей соблюдения стандартов качества оказывается невозможным.

## **5.23 Оперативное управление и его содержание**

### **5.23.1 Вопросы к занятию**

1. Сущность и содержание оперативного управления производством.
2. Диспетчерская служба – орган оперативного управления, её сущность и функции. Организация работы диспетчерской службы.

### **5.23.2. 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».

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

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

**Содержанием** оперативного управления основным производством является:

- установление места (цеха, участка, рабочего места) и времени (квартала месяца, декады, смены) изготовления изделий, сборочных единиц, деталей;
- учет фактического хода производственного процесса;
- определение отклонений от заранее установленного плана;
- регулирование хода производства, осуществляемого для того, чтобы ликвидировать последствия нежелательных отклонений и обеспечить своевременное выполнение основных задач оперативного управления.

Оперативное управление основным производством осуществляется на основе **плана** изготовления продукции, разработанного на год (квартал).

**Система оперативного управления основным производством** (ОУ ОП) представляет собой сложную организационно-плановую систему, включающую:

- функциональную;
- элементную;
- организационную подсистемы.

**Функциональное** разбиение характеризует круг функций, которые должна выполнять система управления.

**Поэлементное** разбиение характеризует основные элементы, из которых она состоит.

**Организационное** разбиение характеризует систему с точки зрения построения системы управления.

В **функциональном** отношении ОУ ОП характеризуется следующим образом:

- на уровне управления предприятием ОУ ОП заключается в организации движения предметов в пределах года, квартала, месяца;
- на уровне управления цехом такое движение осуществляется в пределах квартала, месяца, недели (пятидневки);
- на уровне управления участком – в пределах месяца, недели, суток, смены и по часам.

В **поэлементном** отношении в зависимости от уровня ОУ ОП изменяется по:

- используемому составу и квалификации управленческого персонала;
- математическому обеспечению задач планирования производства;
- составу и числу используемых комплексов технических средств;
- составу календарно-плановых нормативов (КПН);
- применяемым планово-учетным единицам;
- составу и содержанию планово-учетной документации;
- характеру и напряженности информационных потоков.

В **организационном** отношении система ОУ ОП осуществляет свои функции посредством:

- планово-диспетчерского отдела (ПДО) на уровне предприятия;
- планово-диспетчерского бюро (ПДБ) на цеховом уровне;
- планово-управленческого персонала участка на уровне участка.

## **5.24 Опыт организации управления в АПК зарубежных стран**

### **5.24.1 Вопросы к занятию**

1. Опыт США, Франции, Германии, Канады.
2. Опыт восточноевропейских стран.

#### 5.24.2. 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».

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

1. **ФРАНЦИЯ** - Управление продовольственным комплексом во Франции осуществляют Министерство сельского и лесного хозяйства, его региональные и департаментские управлений. Сельскохозяйственные палаты, а также ряд смешанных, полугосударственных и профессиональных организаций. Таким образом создана единая система органов по ориентации с/х производства и управления рынками с/х-ой продукции, компетенция которой выходит за рамки сельскохозяйственного сектора, так как охватывает и проблемы и продовольственной экономики. Специализированные органы выполняют консультативные, информационные, координационные функции.

Органом координации межотраслевых связей в продовольственном комплексе Франции является Высший совет по ориентации и координации развития сельского хозяйства и пищевой промышленности. В Совет входят представители министерства Финансов, промышленности, сельского и лесного хозяйства, сферы переработки и реализации агропродовольственной продукции. Он разрабатывает меры по совершенствованию организации и управления продуктами подкомплексами, согласовывает действия участников производства и реализации продукции и представителей государственных органов власти в вопросах определения аграрной и продовольственной политики, сфер вложения финансовых средств, внедрения научно - технических достижений, развития внешнеэкономической деятельности.

В компетенцию Высшего совета входят межотраслевые организации по зерну, скоту, молочному хозяйству, сахару, масличным и другим продуктам, через которые регулируется внутренний рынок с/х-ой продукции, выплачиваются субсидии на ее хранение, переработку и экспорт, производится закупка с/х продуктов по гарантированным ценам. Существуют два типа межотраслевых организаций: государственные или полугосударственные, осуществляющие меры административного регулирования производства и сбыта соответствующих продуктов; ассоциации частных предпринимателей компаний, призванные активно содействовать государственным межотраслевым учреждениям, а также давать правительенным органам рекомендации относительно соответствующих отраслей АПК.

Основные функции Министерства сельского и лесного хозяйства (МСЛХ) сводятся к координации финансовых, административных и технических мер в области продовольственного комплексного и лесного хозяйства. МСЛХ изучает проблемы модернизации сельского хозяйства, тарифной политики, воздействия на рынок сельскохозяйственной продукции, поощрения экспорта продукции. Оно выполняет задачи по контролю качества продовольствия, защите растений и охране животных, международной кооперации в области продовольственного хозяйства.

Характерной чертой французской системы управления сельскохозяйственным комплексом является то, что в ней значительное место принадлежит различным профессиональным сельскохозяйственным органам. Из них две реальные силы оказывают заметное влияние на формирование аграрной политики - система Сельскохозяйственных палат и сеть профессиональных союзов. Они осуществляют определенные нормативные полномочия: кодифицируют местные сельскохозяйственные традиции, распространяют нормы по сбыту сельхозпродукции. Бюджет Сельскохозяйственных палат формируется за счет налога с земельных собственников, субсидий, обязательств потребителей и займов.

Существенное влияние на аграрную политику государства оказывает развитая сеть профессиональных союзов. Наиболее крупной и влиятельной является Национальная федерация профсоюзов с/х-ых производителей.

2. **ФИНЛЯНДИЯ** - Главная цель сельскохозяйственного производства в Финляндии – самообеспечение страны основными продовольственными товарами – достигнута, хотя иногда при неблагоприятных погодных условиях некоторые сельскохозяйственные продукты импортируются. Доля с/х в ВНП составляет 3%. В отрасли трудится 190 тыс. человек, или 8% общего числа занятых в народном хозяйстве.

Сельское хозяйство Финляндии базируется на семейных фермах, то есть на частной собственности, трудовом вкладе семьи и значении фермы как источника средств к существованию. Занятость фермерских семей в с/х-ом производстве составляет 94% их трудовых затрат. В основном семьи сами обслуживают свое хозяйство.

Значительная доля ферм – скотоводческого направления или смешанные, в которых разведение скота сочетается с выращиванием растениеводческих культур. Из 2,2 млн. га пахотных земель только 15% занято под продовольственные культуры. До 1/3 пашни используется на выращивание кормовых культур и половина – на производство фуражного зерна. 65% общего дохода приходится на скотоводство, 23% - на земледелие, остальное – доход от аренды, сельскохозяйственные субсидии и различные компенсации, выплачиваемые для того, чтобы сбалансировать производство продукции.

Аграрную политику в Финляндии формирует Министерство сельского и лесного хозяйства при активном участии профессиональных и кооперативных объединений производителей. На региональном уровне в системе управления сельским хозяйством Финляндии интересы фермеров защищают профессиональные формирования производителей.

Около 90% фермеров являются членами сельскохозяйственных профессиональных организаций – обществ производителей. Общества производителей охраняют местные интересы землевладельцев, они имеются в каждой коммуне. Общества финансируются из членских взносов, частично из дохода от реальных инвестиций. От правительства они денег не получают.

Решающая роль в выработке и осуществлении аграрной политики принадлежит сельскохозяйственным кооперативам. Все субсидии и суммы на поддержку с/х выплачиваются через сельскохозяйственные кооперативы.

Кооперативы – наиболее действенная структура в аграрной сфере Финляндии, обеспечивающая фермерам необходимые условия производства и гарантирующая сбыт продукции, внедрение достижений НТП. Объединяя практически всех фермеров, кооперативы играют ведущую роль в экономических связях аграрного сектора с другими отраслями народного хозяйства. Это касается, как сбыта с/х–ой продукции и ее переработки, так и производственного снабжения, кредитования и обслуживания фермерских хозяйств.

Велико значение кооперативов в интеграции с/х и сферы переработки. Практически все мясоперерабатывающие предприятия и молочные заводы являются кооперативной собственностью. Свыше 75% мяса и продуктов его переработки и 92% молока и молочных продуктов поступают от кооперативов.

Вторым по объему направлением кооперативной деятельности являются производственное снабжение фермерских хозяйств. В Финляндии кооперативы поставляют до 50% удобрений, 65% кормов, 40% техники и топлива.

В целом успех деятельности сельскохозяйственных кооперативов объясняется тем, что они представляют собой удачную форму координации крупного производства в условиях развития агропромышленной интеграции и мелкого фермерского хозяйства, основанного на частной земельной собственности.

Таким образом, благодаря участию трех властных структур (государственной, профессиональной и производственной) в формировании аграрной политики Финляндии образуется стройная система управления сельским хозяйством.

Министерство сельского и лесного хозяйства (государственный уровень) формирует основные направления хозяйственной деятельности в отрасли. Детальная переработка практических вопросов и проблем аграрного производства осуществляется в ходе переговоров и соглашений правительства с представителями обществ производителей (профессиональный уровень) и сельскохозяйственных кооперативов (производственный уровень). Такое сотрудничество позволяет выработать оптимальные условия для эффективной деятельности фермеров и ограничить административное вмешательство государства в сельскохозяйственное производство.

**3. ГЕРМАНИЯ** - Еще в 1955 году переговоры Союза фермеров Германии с правительством привели к принятию закона о сельском хозяйстве Германии. Закон о сельском хозяйстве Германии можно расценивать как основной закон по сельскому хозяйству. В нем отражены действующие основы национального координирования аграрной политики, а также описаны конкретные политические средства ее осуществления. Таким образом, заложенные в закон положения должны были стать исходной точкой для всех мероприятий по содействию аграрному сектору на национальном уровне. Поскольку закон фиксировал в основном довольно общие положения, Союз фермеров Германии попытался закрепить в нем ряд конкретных мер помощи. Это долгосрочные гарантии высоких закупочных цен на сельскохозяйственные продукты и институционализация аграрной политики, которая должна была положить конец постоянным политическим столкновениям по вопросам сельского хозяйства.

Союзу фермеров не удалось прямо закрепить в законе постоянные гарантии цен и доходов. Однако в законе указывалось на то, что по отношению к сельскому хозяйству должны применяться защитные мероприятия. С помощью всеобщих инструментов хозяйственного регулирования, таких как торговая, кредитная, ценовая политика и т. д. решено уравнять относительно неблагоприятное положение сельского хозяйства по отношению к остальным народнохозяйственным отраслям, чтобы создать условия для повышения уровня производства.

Таким образом, аграриям в законе удалось отразить необходимость постоянной защиты их интересов на самом высоком политическом уровне, однако эта защита не предполагала защиту и поддержку каждого предприятия в отдельности, что не соответствовало бы немецким представлениям о системе хозяйствования, защита предполагала поддержку и необходимость выживания всего сельского хозяйства в целом.

Формирование общего рынка сельскохозяйственных продуктов было нелегким. Это объяснялось различиями между объединившимися странами в сложившихся производственных структурах, различной степенью и формами поддержки производителей.

Было предложено несколько альтернатив формирования единой аграрной политики. Под сильным давлением стран, ориентированных на экспорт сельскохозяйственной продукции (Франция, Нидерланды)

предпочтение было отдано разработке системы единого рыночного порядка для различных видов сельскохозяйственных культур. Можно выделить три различных рыночных порядка. Рыночный порядок с гарантированными ценами и защиты от импорта предусматривал интервенции (административное вмешательство во внутренний рынок), дотации на экспорт продукции, таможенные пошлины и сборы на импортируемые товары. Зерно, говядина, животное масло, молочный порошок (обязательные интервенции), сахар (обязательные интервенции с одновременным квотированием), свинина, вино, рыба, определенные сорта фруктов и овощей (периодические вынужденные интервенции).

Рыночный порядок без установления гарантированных цен с защитой от импорта - таможенные пошлины. Рыночный порядок с прямыми дотациями- твердая пшеница, хмель, табак.

Для каждой зерновой культуры ежегодно назначаются ориентировочные цены. Они соответствуют определенной степени качества при оптовой торговле. Пороговая цена также определяется для всех видов зерновых. Все указанные выше цены устанавливаются на продукцию определенного качества. При установлении интервенционной цены, как правило предусматриваются скидки для продукции низкого качества.

Сборы взимаются при завозе на территорию Союза зерна с мирового рынка. Они предусмотрены как для видов зерновых, так и для муки, круп. Величина сбора равна разнице между пороговой ценой и СИФ- ценами.

Программа сельскохозяйственного кредитования для всех земель Германии имеет цель поддержки инвестиционных мероприятий по рационализации и улучшению условий жизни. Получить кредит могут только сельхозпроизводители, общие доходы которых не превышают установленных границ. Подлежат поддержке также внутрихозяйственные инвестиции, направленные на улучшение качества продукции.

Рассчитанная общая сумма процентов по кредиту, погашение которых государство берет на себя, выплачивается единовременно. Собственный вклад хозяйств в инвестиции должен составлять минимум 10%.

Содействие реорганизации и образованию новых предприятий получают все реорганизованные сельскохозяйственные предприятия, существующие в форме кооперативов, обществ и товариществ, работающих в сфере садоводства, рыбо- и пчеловодства. На поддержку со стороны государства могут рассчитывать фермеры, которые более половины своего рабочего времени посвящают работе в сельском хозяйстве и у которых более половины их суммарных доходов приходится на сельское хозяйство, а также те, доходы которых от сельского хозяйства составляют не менее 25% общих доходов.

В Германии льготный государственный кредит предоставляется под 1% кредита в течение 28 лет. Кроме того для молодых фермеров предусматриваются особо льготные условия для получения кредита.

**4. США** - Министерство сельского хозяйства США собирает данные для аналитических целей по ценам, которые американские фермеры получают и платят. Но в Америке ценовой паритет (соотношение двух индексов: цен на сельскохозяйственную продукцию и цен на средства производства для сельского хозяйства) начиная со второй мировой войны непрерывно падает, с небольшими подъемами.

Тенденция падения ценового паритета в долгосрочной перспективе в рыночной экономике хорошо объяснена. С экономическим развитием страны население все меньшую долю своего растущего дохода тратит на продукты питания. В Америке расходы на питание (включая питание в ресторане) сегодня только 12% против 22% в 1948 г. Возросшая продуктивность ведет не только к удешевлению продовольствия, но и позволяет переместить ресурсы из сельского хозяйства в другие отрасли.

Правительство США не контролирует и не субсидирует цены на сельскохозяйственные ресурсы. Также оно не контролирует процентную ставку по правительстенным программам по аграрному кредиту.

Отсутствие контроля за ценами означает, что цены являются равновесными. Эти цены являются ключевой характеристикой американской аграрной экономики: это означает, что нет тенденций к появлению дефицита, избытка топлива, сельхозтехники и т. д. Поэтому нет оснований для государственного распределения ресурсов для фермеров.

Министерство сельского хозяйства США также помогает американским фермерам реализовывать их продукцию, поддерживая сбытовые кооперативы и гарантируя конкурентность рынка сельскохозяйственной продукции, предоставляемая исчерпывающую информацию о стандартах и ценах на мировых рынках. Число занятых на фермах сейчас менее 3 млн. человек из 130 млн. человек трудовых ресурсов США. Фермер в этой стране менее защищен государство, чем в странах Европейского Союза, так как рыночный механизм США основан на ценах, более полно отражающих закон спроса и предложения, а государственное вмешательства в ценообразование минимальное. Какую бы программу финансирования мы ни рассмотрели, она направлена прежде всего на защиту потребителя и природной среды. Фермерам приходится действовать в жестких условиях жесткой конкуренции.

В результате этого эффективность сельскохозяйственного производства в США выше, чем во многих странах ЕС.

В странах ЕС приняты более гуманные, щадящие крестьянские хозяйства, принципы аграрной политики. На начальном этапе в странах ЕС государственная финансовая помощь сельскому хозяйству в рамках единой сельскохозяйственной политики связывалась с необходимостью достижения

самообеспеченности по основным продуктам. В США же она была направлена преимущественно на увеличение сельскохозяйственного экспорта, защиту природной среды.

Государственное регулирование сельского хозяйства в США активно стимулировало его модернизацию и обеспечило благоприятный для отрасли общий режим доходов, налогообложения, накопления капитала. Важная составная часть государственного регулирования - финансово-кредитная поддержка аграрного сектора экономики. Финансирование осуществляется путем выделения из государственного бюджета ассигнований, которые направляются строго на целевые программы. На федеральном уровне превалирует две крупные программы: "Стабилизация доходов" и "Научное обеспечение".

К числу главных относится программа "Стабилизация доходов фермеров", на реализацию которой в настоящее время направляются крупные средства: от 30 до 50% всех бюджетных ассигнований в сельское хозяйство. В состав этой программы входят: программы "Страхования урожая" и "Сельскохозяйственный кредит". По программе "Страхование урожая" средства выделяет федеральная корпорация страхования урожая Министерства сельского хозяйства США, которая осуществляет страхование урожая фермеров от стихийных бедствий.

На федеральном уровне действуют более 10 межотраслевых целевых программ: консервация и изъятие земель, продовольственная помощь малоимущим слоям населения, маркетинг и инспекция и др. 80% бюджетных средств, распределяемых на эти программы, контролирует Министерство сельского хозяйства через Товарно-кредитную корпорацию (ТКК), Администрацию по делам фермеров (АДФ) и другие финансово-кредитные органы, оставшиеся (20%) средств расходуются через органы управления штатов и местные органы управления.

Еще одна группа субсидий в системе прямого субсидирования фермерских доходов - платежи, возмещающие ущерб от стихийных бедствий. Их получают фермеры, производящие зерно и хлопок-сырец, при условии участия в программах сокращения площади посевов. С этой группой субсидий связана программа "Страхование урожая".

Значительные средства выделяются из госбюджета США на финансирование программы "Продовольственная помощь", цель которой, во-первых, проложить пути реализации товарных "неликвидов" продовольствия, во-вторых, расширить внутренний рынок сбыта продовольствия, не снижая рыночных цен, и, в-третьих, повысить уровень продовольственного обеспечения низкооплачиваемых слоев населения при существующих рыночных ценах. Эта программа служит средством расширения спроса. В состав программы входят: программа продовольственных талонов, нескольких программ детского питания и т.д.

Современный этап развития сельскохозяйственного производства США обуславливает возрастающую необходимость в ссудном капитале. Поэтому в системе государственного регулирования экономики страны важным является функционирование сельскохозяйственного кредита, в том числе льготного. Государственное регулирование сельскохозяйственного кредита выражается в следующих формах: создание особых государственных кредитных институтов, организующих деятельность сети кооперативных банков сельскохозяйственного кредита; наделение кредитных организаций правом выпуска ценных бумаг; облегчение фермерам доступа к кредиту с помощью низких кредитных ставок; бюджетное финансирование организаций сельскохозяйственного кредита для покрытия убытков, вызванных снижением кредитных ставок и неуплатой кредиторов.

**5. ВЕЛИКОБРИТАНИЯ** - В Великобритании преимущественное распространение получили средние хозяйства с площадью используемых сельхозугодий около 70 га. При этом из общего числа фермерских хозяйств около 405 обладают земельными участками, не превышающими 100 га. Чаще всего британская ферма - это чисто семейный бизнес, где число работников составляет всего 1-5 человек.

Несмотря на развитие основного производства растениеводческой и животноводческой продукции, британский фермер всегда стремится к ведению многопланового хозяйства или сочетанию нескольких видов бизнеса. Это вызвано необходимостью достижения финансовой стабильности, равномерного обращения капитала и уменьшению риска от возможных неудач от работы с монопроизводством.

Сельское хозяйство в Англии, и Шотландии характеризуется высочайшей культурой земледелия, где на большинстве площадей преобладает мостовая технология, позволяющая обеспечить высокую механизацию всех процессов при минимальном числе расходов агрегатов и расходном топливе.

В большинстве случаев фермеры - собственники своих земельных участков, но также они являются менеджером своего бизнеса. Однако он не обходится без услуг огромного числа сервисных, маркетинговых и консультационных компаний и организаций. Из всего множества таких услуг необходимо выделить внешний менеджмент, осуществляемыйправляющей компанией через своих менеджеров.

Такой способ управления получает все большее распространение, так как управляющая компания позволяет фермеру достигать более высоких и устойчивых результатов, чем он мог бы получить самостоятельно, хотя фермер за эту услугу должен платить до 30 % своей прибыли.

Кроме чистого менеджмента управляющая компания может использовать свой собственный оборотный капитал. В этом случае фермер чаще всего получает оговоренный контрактом фиксированный

доход. Но даже в этом случае фермер получает большую прибыль, чем при самостоятельном менеджменте и использовании только собственных ресурсов.

Успешная деятельность управляющих компаний позволяет им развивать и свое собственное производство, наращивая капитал и в результате проводить свою инновационную политику, опытную работу, а самое главное, централизованно готовить квалифицированных менеджеров. Особенность внутренней организации и управления крупными многоотраслевыми фермерами, как правило, принадлежащим большим перерабатывающим компаниям или землевладельцам, является строгая специализация менеджмента. Здесь привычны такие определения, как "менеджер по зерну", "менеджер по овцеводству" и т.д. Территориальные образования, объединяющие в себе отраслевые структуры подразделения, возглавляет главный директор.

Никакой набор сервисных и консультационных услуг не способен решить проблемы проникновения на рынок сельхозпродукции и эффективного снабжения хозяйств топливом, удобрениями и т. д.

Эти проблемы решают различные организации фермеров, чаще всего по своей форме являющиеся кооперативами (по законодательству Великобритании). Они не обладают ни большими уставными фондами, ни оборотными капиталами, а получаемая прибыль полностью распределяется между учредителями- фермерами. Каждый из фермеров здесь обладает акцией в один фунт стерлингов, а кооператив управляет советом директоров, и исполнительный директор во главе с директором, назначаемый советом. В настоящее время кооперативы построены по узкоспециализированному принципу - маркетинговые, снабженческие и машинные кружки. Однако жесткая конкуренция за привлечение новых участников заставляет кооперативы расширять сферу своей деятельности, выходя за рамки обычной специализации.

В Великобритании все более заметной стала тенденция к ужесточению конкуренции между крупными банками за финансовый рынок в аграрном секторе страны. Банки резко изменили свою политику и методы работы, что видно на примере одного из пяти крупных банков страны - Мидлендбанка. В результате исследования финансового рынка фермерских хозяйств было установлено следующее:

- в стране мало банков, полностью владеющих ситуацией т том, что происходит в аграрном секторе и каковы тенденции ее изменения;
- отсутствует концепция управления финансами фермерских хозяйств; - нет ясности, кто должен работать с фермерами во время оборота денег;
- фермерство является надежным видом бизнеса с малой степенью риска на вложенные средства.

По материалам исследований банк ввел в своей структуре новый отдел финансового менеджмента по сельскому хозяйству. Здесь каждый менеджер напрямую работает с клиентом - фермером, самостоятельно оценивает его кредитную историю, его уровень менеджмента на собственной ферме. Кроме того, финансовый менеджмент банка имеет возможность изучать все показатели движения финансовых средств и аудита, что дает ему возможность оценить истинную потребность клиента в финансовых средствах.

Мидлендбанк предоставляет фермерам широкий набор банковских услуг, в том числе:

- краткосрочные займы (до 5 лет);
- долгосрочные инвестиционные кредиты для строительства зданий общего назначения (до 10 лет) и специального назначения (до 7 лет).

Для приобретения земельных участков фермер может получить долгосрочный инвестиционный кредит на 25 лет. Банк большое внимание уделяет подготовке новых финансовых менеджеров, используя практические задания и стажировки при разработке бизнес- планов и планировании бюджетов конкретных фермерских хозяйств.

Наибольший интерес для специалистов органов управления АПК представляет вопрос, каким должны быть функции министерства в условиях полного господства рыночных отношений. Британское сельскохозяйственное ведомство несет ответственность перед обществом за следующее:

- охрана здоровья и общества от некачественной сельхозпродукции;
- продовольственная безопасность государства;
- экологическая безопасность сельскохозяйственного производства;
- использование земли как средства производства;
- экономический анализ отрасли и их тенденции изменения;
- реализация общеевропейского законодательства по сельскому хозяйству;
- сотрудничество со странами ЕС и защита интересов британских фермеров;
- охрана сельскохозяйственных животных;
- использование внутренних ресурсов отрасли.

Министерство по всем перечисленным направлениям решает только общегосударственные проблемы, не вмешиваясь в дела фермерских хозяйств.

Все сотрудники министерства являются государственными служащими, при этом в самом министерстве работают только 8,5 тыс. человек, а остальные в различных агентствах. В лондонском офисе министерства работают только 500 человек, а остальные в региональных центрах по всей Великобритании.

Министерство не представляет своим фермерам финансовой помощи, за исключением тех случаев, когда фермер принимает участие в какой - либо государственной программе (например, элитное

животноводство или сохранение горных пастбищ). Основной источник субсидий для британских фермеров - ЕС, регулирующий европейский рынок сельхозпродуктов.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

### **6.3 Экономист сельхозпредприятия: функции, права и ответственность**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

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

### **6.4 Состав АПК страны**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

3. Организационный механизм управления и состав АПК.
4. Структура управления в системе АПК в условиях рыночной экономики.

### **6.5 Сущность и содержание хозяйственного механизма в АПК**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

3. Хозяйственный и внутрихозяйственный расчёт, его содержание.
4. Структура и функции хозяйственного механизма АПК.

### **6.6 Экономический механизм управления в АПК**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

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