

УДК 338.242

**КАМИЛОВ МАГОМАГАЗИ КАМИЛОВИЧ**

д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в АПК» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова»,  
e-mail: edem1958@mail.ru

**КАМИЛОВА ПАТИМАТ ДАДАЕВНА**

д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в АПК» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова»,  
e-mail: edem1958@mail.ru

**КАМИЛОВА ЗАИРА МАГОМЕДГАЗИЕВНА**

д.э.н., УВО «Институт финансов и права»,  
e-mail: nek-zaira@mail.ru

**ГАСАНОВА АИДА ДЖИГАНОВНА**

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: jigapovna@mail.ru

### МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК И ПРОБЛЕМЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** *Цель работы.* Статья посвящена исследованию вопросов организации менеджмента предприятий агропромышленного комплекса и существующих проблем управления. **Методы исследования.** Главными методами исследования особенностей менеджмента предприятий агропромышленного комплекса являются описание и обработка литературных данных. **Результаты.** По степени разработанности проблемы менеджмента в АПК России превосходят западные, однако уровень внедрения и практического применения достижений значительно уступает зарубежным странам. Применяемые упрощенные технологии текущего менеджмента отечественных компаний агропромышленного сектора страны связаны с низкой технической оснащенностью предприятий и направлены на поддержание имеющейся системы в работоспособном состоянии. Однако нельзя использовать модель менеджмента одной страны в экономике другой без соответствующего учета ее социально-экономических, психологических и культурных факторов. В XXI веке профессия менеджера-управленца довольно высоко востребована, это объясняется тем, что данные специалисты позволяют вывести компанию на новый уровень развития. Менеджеры — это специалисты, обеспечивающие успех коммерческой деятельности любой организации. Талантливый менеджер — это эффективный аналитик, который обладает умением анализировать ситуации, отличается дальновидностью, просчитывает наперед каждое действие, поскольку от этого зависит успех сделки, а, следовательно, и прибыль компании, его должен уважать коллектив и беспрекословно подчиняться, поэтому требования к таким специалистам достаточно высокие. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы при управлении предприятиями агропромышленного комплекса страны. **Выводы.** Развитие менеджмента в агропромышленном комплексе на современном этапе нельзя представить без учета существующих проблем агропродовольственного производства, обеспечения безопасности применяемых инновационных технологий, потребностей в квалифицированных кадрах, соблюдения принципов качества и безопасности производимой продукции, равноправной и мотивированной политики в системе управления производством. Применение мониторинга внешних и внутренних факторов организации, преимуществ

и недостатков системы менеджмента в агропромышленном комплексе позволит повысить результативность методов управления, обеспечить качество, безопасность и эффективность использования материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов путем внедрения новых современных инновационных технологий. Профессия менеджера-управленца никогда не перестанет быть актуальной, поскольку рыночные отношения будут существовать всегда в обозримом будущем, а для организации эффективного бизнеса, управления производством и получения максимальной прибыли будут востребованы менеджеры-профессионалы.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, менеджмент, менеджер, управление, сельское хозяйство, рыночные условия.

---

**KAMILOV MAGOMAGAZI KAMILOVICH**

*Dr.Econ.Sci., professor, professor of Economy and Management in Agrarian and Industrial Complex department FGBOOU WAUGH "Dagestan state agricultural university of M.M. Dzhambulatov",  
e-mail: edem1958@mail.ru*

**KAMILOVA PATIMAT DADAYEVNA**

*Dr.Econ.Sci., professor, professor of Economy and Management in Agrarian and Industrial Complex department FGBOOU WAUGH "Dagestan state agricultural university of M.M. Dzhambulatov",  
e-mail: edem1958@mail.ru*

**KAMILOVA ZAYRA MAGOMEDGAZIYEVNA**

*Dr.Econ.Sci., UVO "Institute of Finance and Right",  
e-mail: nek-zaira@mail.ru*

**GASANOVA AIDA DZHIGANOVNA**

*PhD Econ., associate professor, associate professor "Management" FGBOOU WAUGH "Dagestan state university",  
e-mail: jiganovna@mail.ru*

**MANAGEMENT AT AIC ENTERPRISES AND PROBLEMS OF ITS DEVELOPMENT**

**Abstract.** The manuscript is devoted to a study of issues of organization of management of agro-industrial complex of enterprises and the existing problems of management. The main methods of the study of typical features of management of enterprises of the agro-industrial complex are description and processing of literary data. Based on the degree of its development the problem of management of the AIC in Russia exceeds the Western one, however, the level of its implementation and practical application of achievements is significantly behind that of foreign countries. The simplified technologies of current management of domestic companies of the agro-industrial sector of the country that are used, are connected with a lot technical equipment of enterprises and are directed towards supporting the existing system in a working order.

**The results** of the study completed may be used when managing enterprises of the agro-industrial complex of the country. The use of monitoring of external and internal factors of organization, advantages and drawbacks of the system of management in the agro-industrial complex will allow to improve the results of management methods, ensure providing high quality, security and effectiveness of use of material, financial, energy and labor resources through implementing new modern innovative technologies.

**Keywords:** the agro-industrial complex, management, a manager, administration, agriculture, market conditions.

---

**Введение.** В экономической науке при переходе экономики России на рыночные методы хозяйствования одновременно с понятием «управление организацией» вошло в обиход также понятие «менеджмент организации». Поскольку английское «менеджмент» (management) в переводе на русский означает «управление», то понятно, что сущность этих категорий ничем не отличается, и поэтому эти понятия в настоящее время используются как взаимозаменяемые. Особую актуальность вопросы менеджмента предприятий агропро-

мышленного комплекса приобрели в современных условиях на фоне торгово-экономического эмбарго, объявленного США и рядом зарубежных стран России из-за политических разногласий.

Управление агропромышленным предприятием в условиях рыночной экономики предполагает, что менеджмент ориентируется на рыночный спрос и потребности, на создание производственных единиц, занимающихся производством новых видов продукции, на которые имеется спрос; обеспечение большей эффективности производства и получение оптимальных результатов за счет сокращения до минимума затрат; создание таких условий, которые обеспечивали бы управляющему предприятием свободу действий и хозяйственную самостоятельность, возможность постоянно корректировать стоящие перед предприятием цели и задачи в зависимости от рыночной конъюнктуры и использовать при принятии решений данных, имеющихся в современной информационной базе.

Необходимо отметить, что понятие «менеджмент» не совсем синоним понятия «управление». Термин «управление» применяется к различным видам человеческой деятельности, органам управления и применяется только в отношении управления социально-экономическими процессами на уровне организации, работающей в рыночных условиях.

Кроме того, деятельность организации, независимо от того, в какой отрасли экономики она реализуется, – сельскохозяйственной, промышленной, торговой, строительной, транспортной или в банковском секторе, тоже относится к менеджменту, если при этом учитывается основная цель организации и задачей этой деятельности является получение прибыли или получение предпринимательского дохода.

**Методы исследования.** Менеджмент в АПК создает систему производства и управления, в основе которой межхозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция, обеспечивающая связь между доходами агропромышленных формирований и результатами реализации продукции. Эффективная работа отраслей агропромышленного комплекса всегда связана с изучением особенностей рациональной деятельности аппарата управления предприятием, фирмой, организацией в системе АПК, принципов и методов работы с трудовыми коллективами для достижения нужных показателей в результате производства.

Формирование эффективного менеджмента в пищевой и перерабатывающей промышленности в условиях членства России во Всемирной торговой организации требует, чтобы были сокращены энергоемкие производства и внедрены ресурсосберегающие технологии, повышена производительность труда, выпущены новые виды продукции, проведена глубокая переработка сельскохозяйственного сырья, внедрены безотходные технологические процессы и обеспечена экологическая безопасность окружающей среды.

Координация работы агропромышленных предприятий, относящихся к отдельным специализированным отраслям и занимающихся уборкой, переработкой и сбытом, многоплановым развитием логистики и ее составляющих – хранением и перевозкой произведенной продукции, которые позволяют объединять самостоятельные хозяйственные подразделения в единое формирование и ориентированы на удовлетворение запросов потребителей, является особенностью развития менеджмента в агропромышленной отрасли.

Агропромышленные предприятия целью своей деятельности ставят удовлетворение потребительского спроса в экологически чистой продовольственной продукции, а также обеспечение промышленности сельскохозяйственным сырьем для решения социальных и экономических задач по обеспечению высокого жизненного уровня населения. Исходя из мировой экономической практики, можно утверждать, что достижение устойчивого функционирования рынка и ускоренной динамики развития производства можно обеспечить при условии, что 70 % плановой экономики составляет государственный сектор, а остальные 30 % плановой экономики относится к нерегулируемому рыночному сектору.

Факторы, оказывающие влияние на формирование структуры управления агропромышленными предприятиями, подразделяются на:

– внешние, к которым относятся цели, принципы и методы управления, зависящие от социально-экономической природы экономики и экономических отношений, которые сформированы с учетом многообразных форм собственности в сельскохозяйственном секторе, территориальное размещение, подчиненность, а также интеграция и кооперация;

– внутренние, к которым относятся организационная форма предприятия, размер производства и его тип, уровень специализации и производственной кооперации, уровень оснащенности производственными агропромышленными предприятиями основными фондами, природные и хозяйственные условия, оснащенность средствами связи и транспортными средствами, обеспеченность кадрами и квалификационный уровень персонала.

Современный менеджмент представляет собой особую сферу экономических отношений, для которой характерна своя логика развития, управление было выделено известным экономистом Альфредом Маршаллом в отдельный фактор производства вместе с такими классическими факторами, как капитал, труд и земля [11]. Рациональное распределение и использование собственных ресурсов является основным качеством современного менеджера.

После вступления России во Всемирную торговую организацию первостепенной задачей развития АПК страны стало достижение ее пищевой и перерабатывающей отраслями мирового уровня развития. Для этого необходимо, чтобы проблема продовольственного развития страны стала приоритетной для отечественной экономики, для чего требуется проведение коренной реконструкции производственных предприятий пищевой промышленности, их переоснащение новейшей техникой, новыми энергетически выгодными и безопасными с точки зрения экологии технологиями, которые обеспечивают самую глубокую и безотходную переработку используемого сельскохозяйственного сырья и высокое качество производимой пищевой продукции [18].

Управление предприятиями агропромышленного комплекса подразумевает адаптацию и интеграцию всех составляющих аграрно-промышленного производства к новым условиям хозяйствования в условиях продолжающегося торгово-экономического эмбарго в отношении России и проводимой правительством страны политики импортозамещения для достижения высоких производственных результатов, позволяющих обеспечить продовольственную безопасность.

На сегодняшний день управление развитием АПК представляет собой сложную организационную структуру, включающую:

- сельскохозяйственное производство, развитие которого направлено на то, чтобы оптимизировать и развивать производственные процессы;
- внедрение в сельском хозяйстве НОТ, которая ориентирована на создание необходимых условий, позволяющих и способствующих всяческому развитию человеческого капитала, в том числе возможностей, имеющих целью повышение производительности труда;
- менеджмент развития аграрного сектора, представленный как совокупность средств технико-экономического и социального характера, которые обеспечивают целенаправленное воздействие процесса управления на технологическую и социальную сферы сельскохозяйственного производства и получение от этого социально-экономической эффективности по максимуму [21].

Результаты наших исследований показали, что реализация цели развития АПК в настоящее время достигается, если:

- повышается конкурентоспособность производства путем усовершенствования основных функций управления;
- вовлекаются в аграрное производство все земельные ресурсы;
- рационально используется трудовой потенциал АПК, повышается квалификация и подготовка кадров АПК в учебных заведениях средне-специального, специального и высшего профессионального сельскохозяйственного образования;
- формируются условия, с помощью которых можно внедрить современные технологии, оборудование и технику;
- проводится мониторинг и контроль системы управления развитием АПК на происходящие изменения внешней среды [22].

Эффективное управление собственностью зависит не от собственника, а от умения управлять этой собственностью. Перемены, которые принято называть революцией менеджеров, давно уже назрели. Сейчас все больше говорят о том, что наступила «эпоха менеджмента» [11], поскольку значение фактора управления в существующих в настоящее

время условиях растет, в связи с чем повышаются роль и социальный статус управленцев, и это является основанием возникновения концепции «менеджеральной революции», в соответствии с которой происходит переход власти от собственников к управленцам [11].

Приоритет развития менеджмента на предприятиях агропромышленного комплекса в современных условиях определяется государственным регулированием и поддержкой развития АПК, которая существенно ограничена для членов ВТО необходимостью выпуска конкурентоспособной продукции в условиях глобального рынка, оперативной адаптацией к изменениям рыночной конъюнктуры.

Профессором И. Г. Ушачевым были сформулированы главные требования к управлению сельскохозяйственным производством, а именно:

- совершенствовать аппарат управления;
- повышать оперативность аппарата управления, так как интенсификация производства предполагает быстрое реагирование на изменение состояния сельскохозяйственного производства;
- усилить роль государственного регулирования рынка и экономической стратегии;
- повысить комплексность управления;
- обеспечить полную самостоятельность сельскохозяйственных предприятий [23].

Как и любая другая наука, менеджмент агропромышленного комплекса располагает своими функциями и методами. К функциям органов управления АПК следует относить реализацию следующих видов деятельности:

- воспроизводство плодородия почв, охрана окружающей среды;
- организация племенного дела;
- организация семеноводства, сортоиспытания и возобновление сортов;
- организация информационно-консультационных услуг в АПК;
- подготовка кадров для АПК;
- организация международного сотрудничества;
- правовое обеспечение рыночных отношений;
- финансовая поддержка фермеров, рыбных хозяйств;
- обеспечение государственного надзора за соблюдением нормативных требований и выполнением мероприятий по консервации растений, соблюдению качества семян и качества рассады, технического состояния машин, тракторов и оборудования [9].

К наиболее распространенным и востребованным методам управления агропромышленного комплекса можно отнести:

1. Организационно-правовые методы – реализуются путем разработки и принятия нормативных актов, постановлений и инструкций, приказов и инструкций и носят предписывающий характер.

2. Административные методы – их основное отличие от организационных и нормативных методов заключается в том, что они направлены на содействие контролю над определенным качеством процесса управления.

3. Экономические методы – основаны на реализации общих законов экономического развития и включают меры воздействия, направленные на рациональное использование всего экономического потенциала сельских районов с целью максимизации эффективности производственного процесса.

4. Социально-психологические методы заключаются в достижении необходимой эффективности путем морального стимулирования конкретных подрядчиков, отличаются демократичностью и гласностью управленческих процессов, доведением и разъяснением до всех исполнителей общесистемных целей и задач, соблюдением корпоративной культуры [20].

При управлении предприятиями агропромышленного комплекса необходимо учитывать особенности отраслей сельского хозяйства и промышленности, ритмичность функционирования природно-климатических факторов производства, определяющих специфику аграрного менеджмента.

Технология и организация сельскохозяйственного производства, его размещение и спе-

циализация, маневры существующими ресурсами и используемыми технологиями в условиях непредвиденных изменений воздействия климата и других природных факторов на воспроизводственный процесс требуют соответствующих изменений. Имеющаяся система рисков также должна быть учтена в полной мере. При этом возникает необходимость риска-менеджмента, позволяющего добиваться погашения, предупреждения, уменьшения совокупности рисков, которые неблагоприятно воздействуют на воспроизводственные процессы и способствуют повышению шансов на то, чтобы получить высокий предпринимательский доход [19].

Сельское хозяйство	Промышленность
Главными средствами производства являются земля и живые организмы – животные и растения, развивающиеся по биологическим законам.	Главными средствами производства являются оборудование, механизмы, здания.
Экономический процесс воспроизводства тесно связан с природными процессами.	Экономический процесс производства не связан с природными процессами.
Природно-климатические условия являются определяющим фактором специализации сельскохозяйственного производства.	Природно-климатические условия не являются определяющим фактором специализации промышленного производства.
Двигаются орудия производства (тракторы, комбайны и др.).	Орудия производства (машины, оборудование) сконцентрированы в одном месте.
Предметы труда – растения и животные – находятся на одном месте.	Обычно происходит движение предметов труда.
Рабочий период не совпадает с периодом производства.	Рабочий период совпадает с периодом производства.
Характерна сезонность производства.	Не характерна сезонность производства.
Невозможность длительного хранения продукции.	Продукция хранится длительно.
Производство сельскохозяйственной продукции и формирование цен на нее осуществляются в условиях, приближенных к совершенной конкуренции.	Цены на ресурсы для промышленности и на продукцию перерабатывающих отраслей формируются в условиях несовершенной конкуренции.
Кругооборот капитала в сельскохозяйственном производстве медленнее, чем в промышленности, что делает эту отрасль менее привлекательной для вложения капитала.	Кругооборот капитала в промышленности быстрее, чем в сельскохозяйственном производстве, поэтому инвестиционный рейтинг промышленности выше.

*Рис. 1. Особенности отраслей сельского хозяйства и промышленности, определяющие специфику аграрного менеджмента.*

Различают следующие виды менеджмента: аграрный, финансовый, проектный, инженерный, кадровый, инновационный, производственный, маркетинговый, менеджмент качества, экологический, информационный, риск-менеджмент.

Сельскохозяйственный менеджмент относится к общественно-экономическим наукам и занимается изучением закономерностей рациональной деятельности аппарата управления предприятия АПК, принципов и методов работы управленческого персонала с кадровым составом, самых эффективных методов и способов, с помощью которых оказывается воздействие на трудовой коллектив с целью достижения необходимого эффекта в результате работы агропромышленных предприятий [15].

Для того чтобы решить задачи стабильного развития аграрной отрасли, необходимо прежде всего добиться повышения эффективности сельскохозяйственного производства за счет использования внутренних факторов. Самым основным и существенным инструментом решения этой задачи можно считать наличие эффективного экономического механизма, созданного для управления финансами [10].

Для финансового менеджмента предприятий АПК характерны следующие особенности:

– низкая осведомленность собственников о финансовом управлении сельскохозяйственными организациями;

- снижение регулирующего влияния государства на хозяйствующие субъекты и процесс аграрного производства;
- повышение потребности органов власти в восстановлении управляемости агропромышленных комплексов при создании прогрессивных структур финансового управления;
- организация эффективной системы контроля отношений между имуществом и субъектами управления.

Цель, преследуемая финансовым менеджментом, заключается в том, чтобы наращивать финансовые ресурсы, привлекать инвестиции и увеличивать в целом объемы капитала. Финансовый менеджмент, представляющий из себя механизм, который управляет движением финансовых ресурсов и имеющий в качестве конечной своей цели повышение конкурентоспособности агропромышленного предприятия, такие задачи, как получение максимальной прибыли при минимальных потерях, осуществляет посредством механизма формирования прибыли и ее эффективного использования [7].

Следовательно, для того, чтобы повысить эффективность системы управления финансами, отечественным предприятиям АПК в своей инвестиционной деятельности следует провести ряд мер, которые включают:

- использование специфических методов финансового менеджмента с целью определения результатов финансовой и хозяйственной деятельности предприятий отраслей АПК;
- расчет возможных вариантов исхода в ходе выбора объекта инвестирования;
- составление капитального бюджета возможных вариантов управления финансами;
- проведение постоянной экономической оценки и ранжирования вариантов управления денежными потоками предприятий для того, чтобы выбрать самый оптимальный, выгодный и экономически эффективный вид финансового управления как для собственников, так и других инвесторов;
- учет эффекта финансового рычага в процессе рассмотрения системы управления финансами и инвестиционной деятельности [5].

В сельском хозяйстве факторы среды играют огромную, порой главенствующую, роль в получении результата, но в проектном менеджменте они рассматриваются как входы в процесс планирования, могут отразиться на результате, но не находятся под постоянным контролем. В перечне факторов среды, приводимом в РМВоК, – культура организации, политическая среда и структура руководства организации; политика администрирования персонала; пороги рисков заинтересованных сторон; установленные каналы коммуникации; глобальные региональные или местные тенденции, практики или обычаи; географическое распределение производственных объектов и ресурсов [24], отсутствуют важнейшие для сельскохозяйственного производства природно-климатические, экологические факторы, поэтому могут быть не учтены затраты на рекультивацию земель. А в растениеводстве земля является важнейшим фактором и средством производства и рассматривается не только как производственный ресурс, объект затрат и учет затрат, но и ключевой элемент функционирующего капитала. В этом случае затраты по проектам будут занижены, а экономическая эффективность реализации проекта завышена.

Методы проектного менеджмента на предприятиях АПК, в том числе и на сельскохозяйственных предприятиях, распространяются благодаря таким факторам, как быстрая сменяемость технологий, высокая степень неопределенности, которая снижает устойчивость системы в целом относительно воздействия внешних факторов, низкий уровень стрессоустойчивости персонала, влияние глобализации, которое выражается в росте требований к соблюдению стандартов качества. Только применение современных методов управления, к числу которых относится также и проектный менеджмент [25], позволяет нивелировать влияние, оказываемое негативными факторами, и активизировать влияние, которое оказывают позитивные факторы.

Одним из видов управления, включающим в себя вместе с общими свойствами и признаками также и признаки и свойства, имеющие специфический характер, присущий сельскохозяйственному производству, является инженерный менеджмент агропромышленных предприятий. Использование менеджмента в хозяйственной практике предполагает учет особенностей, присущих управлению процессами социально-экономического характера, происхо-

дящими на предприятиях АПК.

В соответствии с этими особенностями и строится механизм функционирования инженерного менеджмента, определяются характерные черты этого менеджмента и специфика его применения в отраслях, где осуществляется принятие решений, реализация главных функций управления, осуществление планирования, организация, мотивация, а также координация и контроль управления трудовыми ресурсами [14].

Возникновение термина «менеджмент человеческих ресурсов», или «кадровый менеджмент» относится к началу 60-х годов XX века. Первым модель «человеческие отношения» противопоставил модели «человеческие ресурсы» в одной из своих научных работ американский социолог Р. Е. Майлз. Он рассматривает модель «человеческие ресурсы» как стратегическую, позволяющую решить основные цели организации, ориентированную на то, что личность в организации будет иметь активную позицию, отвечать за итоги своей деятельности, понимать общие цели организации и вносить свою лепту в достижение этих целей. Со своей стороны организация должна приветствовать и всячески поощрять личную инициативу, проявляемую сотрудниками организации, и стимулировать их к этому за счет материального поощрения и продвижения по службе [2].

Опережающие темпы роста численности управленческих работников относительно темпов роста производственного персонала иных категорий связано с уровнем развития рынка и рыночных отношений. Исходя из практики стран с развитой экономикой, можно утверждать, что механизация и автоматизация процессов управления приводит к увеличению темпов роста численности управленческого персонала. В условиях интенсификации производства одним из важных требований, предъявляемых к управленческому персоналу, становится повышение уровня оперативного реагирования, позволяющего своевременно отвечать на ситуацию, когда происходит изменение состояния производства в сельском хозяйстве. Перед менеджментом агропромышленных предприятий стоит задача обеспечить соответствие скорости, с которой готовятся и принимаются решения, темпу, с которым осуществляются процессы производства.

Как и всегда, к важным рычагам управления трудовым коллективом относятся материальное и моральное стимулирование работников. С развитием рынка и рыночных отношений появляются новые возможности для того, чтобы с разных сторон влиять на интересы работников, усилить их заинтересованность в конечных результатах труда. Важное значение имеют моральное стимулирование работников, их поощрение, доброжелательные и доверительные взаимоотношения между руководителем и членами коллектива. Для менеджеров очень важным является не только хорошее знание технологии, техники и производственных процессов, но также умение управлять людьми, владение «технологией» управления ими.

Менеджер-управленец должен выполнять следующие функции:

- повышать объемы продаж продукции и услуг, разрабатывать стратегию, с помощью которой можно добиться оптимального результата;
- ставить цели для сотрудников фирмы, ставить задачи с точной формулировкой, достижимостью, измеримостью, актуальностью и временем выполнения работы;
- делегировать полномочия, что крайне необходимо для того, чтобы сэкономить время руководителя, которое он потратил бы на незначительные задачи, стимулирование сотрудников коммерческой организации;
- контролировать исполнение сотрудниками поставленных перед ними задач, при ненадлежащем выполнении работы проводить анализ ситуации и находить наилучшие способы решения проблем [17].

Инновационный менеджмент предполагает управление научной, технической, производственной деятельностью и интеллектуальным потенциалом персонала фирмы для того, чтобы усовершенствовать производство и освоение нового продукта (услуги), включая способы организации его производства, на основании чего удовлетворяются потребности общества в конкурентоспособных товарах и услугах. основополагающими принципами инновационного менеджмента следует считать: поиск идеи, которая служит основой для данной инновации; организация инновационного процесса, который подразумевает организационно-технический комплекс работ по превращению идеи в инновацию; процесс продвижения и

реализации инновации на рынке, который требует активной работы и творческого подхода продавцов.

Производственный (оперативный) менеджмент рассматривает современные подходы к управлению технологиями и производственными ресурсами на предприятии, стратегию и тактику менеджмента с учетом инновационного развития предприятия. Содержанием производственного менеджмента являются такие функции, как планирование, организация, координация, а также мотивация и контроль. Основными принципами используемых при этом организационных, административных, экономических, а также социально-психологических методов, реализуемых исходя из определенных принципов, являются следующие: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание саморегулирования управляемой системы с ее централизованным регулированием, а также учет личных особенностей каждого работника и общественной психологии в целом, приведение прав, обязанностей и ответственности работников, участвующих в управлении, в соответствие друг с другом с целью выполнения производственных задач, достижения поставленных целей и обеспечения максимальной состоятельности между работниками аппарата управления [16].

Под экономическим термином «маркетинговый менеджмент» или сокращенно «маркетинг-менеджмент» подразумевается широкий комплекс мер, имеющих стратегический и тактический характер и направленный на эффективное функционирование фирмы в условиях рынка и достижение главной цели, поставленной перед ней, – обеспечение неизменного и многопланового успеха фирмы у потребителей товаров и услуг и рентабельности ее основной деятельности. Другими словами, необходимо обеспечить такое управление исследованиями маркетинга, политикой, связанной с определением ассортимента выпускаемой продукции, внедрением новых видов товарной продукции, сбытом, рекламой и сервисом, которое обеспечило бы реализацию товаров и услуг фирмы как сегодня, так и в перспективе, притом по таким ценам, которые позволили бы не только возмещать все издержки, но и создавали бы возможности для эффективного развития фирмы [10].

Деятельность, которая направлена на планирование, определение целей, а также обеспечение, контроль и улучшение качества, производимого неким предприятием продукции или оказываемых им услуг, принято обозначать термином «менеджмент качества» (quality management). При этом прибегают к помощи согласованных процедур и правил, а также информации, ресурсам и людям, действующим в рамках предприятия для установления и достижения поставленных задач, чтобы управлять качеством продукции и услуг, производимых на предприятии [12].

Несмотря на то, что проблема сохранения природы сейчас остро актуальна, это обстоятельство не должно негативно влиять на развитие цивилизации и стать его тормозом. Необходимость соблюдения баланса между природными возможностями и потребностями общества способствовала формированию и внедрению экономического менеджмента – нового вида управления хозяйственной деятельностью. Концепцией экологического менеджмента является модель устойчивого развития, предполагающая сбалансированное с окружающей природой социально-экономическое развитие, при котором общественные потребности удовлетворяются без того, чтобы наносить ущерб интересам последующих за нами поколений [7].

Информационный менеджмент – профессиональная деятельность по созданию, использованию и управлению информацией с целью обеспечения эффективного развития компании. Компонентами информационного менеджмента являются документы, персонал, программные и технические средства обеспечения информационных процессов и нормативно урегулированные процедуры формирования и использования информационных ресурсов. Необходимо отметить, что в системе информационного менеджмента информация понимается как комплексная категория: это и средство доведения до участников рынка сведений о компании, и товар, а также инструмент делового общения и получения сведений о внешнем мире.

Управление рисками, риск-менеджмент (англ. risk management) – это процесс принятия и реализации управленческих решений, основная задача которых направлена на снижение вероятности возникновения неблагоприятного исхода и минимизации потенциальных потерь от реализации проекта. Риск связан с менеджментом в предпринимательской деятельности, с такими его функциями, как планирование, организация, оперативное управление, экономиче-

ческий контроль. Каждая из этих функций связана с риском, требует создания адаптивной к нему системы хозяйствования. Это значит, что необходимо специальное управление риском, т. е. конкретная система управления, в основе которой лежит знание экономической природы риска. Следовательно, создание системы управления риском в сельском хозяйстве приведет к повышению эффективности всей бизнес-сферы этой отрасли [4].

Система управления агропромышленным производством в зарубежных странах, так же как и в России, состоит из государственного регулирования и хозяйственного управления. Эти меры воздействуют на соответствующих экономических уровнях: макро – государственном, мезо – региональном и микро – на уровне предприятия:

– на макроэкономическом уровне инструментами выступают ценообразование в различных отраслях АПК, социальная, налоговая и кредитная политика, меры государственной поддержки и т. д.;

– на мезоэкономическом уровне оказывает влияние региональная политика с ее мерами поддержки хозяйствующих субъектов, эффективность и своевременность проведения целевых программ;

– на микроэкономическом уровне на состояние предприятия влияют квалификация кадров, обеспеченность ресурсами, соответствие предприятия рыночным условиям, формам организации производства и социальной сфере [6].

Зарубежные компании уделяют большое внимание управлению персоналом, социальной обеспеченности трудового коллектива и профессиональному развитию – подготовке, повышению квалификации и переподготовке кадров АПК. Крупные компании часто проводят подготовку специалистов по самым разным программам: от развития профессиональных навыков до управления временем (корпоративный тайм-менеджмент), что повышает рентабельность предприятия. Систематизирован опыт управления персоналом предприятий, стабильно функционирующих и в кризисном состоянии. Использование зарубежного опыта позволит избежать многих ошибок в работе с кадровым потенциалом российского агропромышленного производства. В функции менеджеров зарубежных фирм по персоналу входят составление прогнозов потребностей отдельных категорий работников, учет квалификации и профессиональных навыков, формирование банка данных, отбор персонала вне предприятия и его обучение, ежегодная оценка труда для выявления личного потенциала кадров.

Управление агропромышленным комплексом на территории России осуществляет Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, участвуют в этом Министерство экономического развития и Министерство финансов. Система органов государственного управления АПК состоит из: министерств сельского хозяйства субъектов России; министерств сельского хозяйства краев, областей; районных управлений.

Система управления в АПК имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относятся высокое качество и безопасность производимой продукции, устойчивые отношения с партнерами, особый подход к каждому клиенту, качественное сервисное обслуживание, как внешний, так и внутренний аудит того, в какой степени управленческая структура соответствует организационной структуре, степени централизации управленческих функций и степени их децентрализации, уровню квалификации и компетентности персонала аппарата управления, автоматизации процесса управления. Система менеджмента имеет недостатки, к которым нужно отнести низкий уровень инфраструктуры, недостатки в логистике, неудовлетворенность потребителя, неконкурентоспособность производимой продукции на мировом рынке [1].

Российская система корпоративного управления сочетает в себе характеристики разных моделей. Так, от англо-американской модели взяты развитое законодательство, которое гарантирует права владельцев небольших пакетов; высокого уровня требования информационной прозрачности для компаний; оперативное создание институциональной среды для коллективных инвестиций. От германской модели взята концентрация акционерного капитала и недостаточное развитие рынка слияний и поглощений [13].

**Результаты.** По степени разработанности проблемы менеджмента в АПК России превосходят западные, однако уровень внедрения и практического применения достижений значительно уступает зарубежным странам. Применяемые упрощенные технологии текущего ме-

неджмента отечественных компаний агропромышленного сектора страны связаны с низкой технической оснащенностью предприятий и направлены на поддержание имеющейся системы в работоспособном состоянии. Однако нельзя использовать модель менеджмента одной страны в экономике другой без соответствующего учета ее социально-экономических, психологических и культурных факторов.

В XXI веке профессия менеджера-управленца довольно высоко востребована, это объясняется тем, что данные специалисты позволяют вывести компанию на новый уровень развития. Менеджеры – это специалисты, обеспечивающие успех коммерческой деятельности любой организации. Талантливый менеджер – это эффективный аналитик, который обладает умением анализировать ситуации, отличается дальновидностью, просчитывает наперед каждое действие, поскольку от этого зависит успех сделки, а следовательно, и прибыль компании, его должен уважать коллектив и беспрекословно подчиняться, поэтому требования к таким специалистам достаточно высокие.

**Выводы.** Развитие менеджмента в агропромышленном комплексе на современном этапе нельзя представить без учета существующих проблем агропродовольственного производства, обеспечения безопасности применяемых инновационных технологий, потребностей в квалифицированных кадрах, соблюдения принципов качества и безопасности производимой продукции, равноправной и мотивированной политики в системе управления производством.

Применение мониторинга внешних и внутренних факторов организации, преимуществ и недостатков системы менеджмента в агропромышленном комплексе позволит повысить результативность методов управления, обеспечить качество, безопасность и эффективность использования материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов путем внедрения новых современных инновационных технологий. Профессия менеджера-управленца никогда не перестанет быть актуальной, поскольку торгово-рыночные отношения будут существовать всегда в обозримом будущем, а для организации эффективного бизнеса, управления производством и получения максимальной прибыли будут востребованы менеджеры-профессионалы.

#### Литература

1. Громова Н. Ю., Громова Т. А. Роль менеджмента в агросфере // Молодой ученый. – 2016. – № 4. – С. 361–364. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/108/25992/> (дата обращения: 14.11.2018), свободный. – Загл. с экрана.
2. Зарубежные модели менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://psyera.ru/zarubezhnye-modeli-menedzhmenta\\_7379.htm](https://psyera.ru/zarubezhnye-modeli-menedzhmenta_7379.htm). (дата обращения: 07.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
3. Игонина Л. Л. Инвестиции [Текст]: / Л. Л. Игонина; под ред. В. А. Слепова. – М.: Экономист, 2013. – 478 с.
4. Камилова П. Д. Совершенствование управления развитием предприятий малого и среднего бизнеса в агропромышленном комплексе. – 2006. – С. 46, 55.
5. Климова Н. В. Сущность и направления развития современного финансового менеджмента в АПК России. Научный журнал КубГАУ № 119 (05). – 2016. – С. 567–576.
6. Коржевская А. А. Тенденции управления АПК в российской и зарубежной практике. Международная научно-практическая конференция. – Волгоград. 10 февраля 2018 г.
7. Кузнецов В. В. Экономика сельского хозяйства [Текст]: / В. В. Кузнецов / Ростов на Дону: «Феникс», 2013. – 117 с.
8. Кузнецов В. Н. Экологический менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://bio.1september.ru/view\\_article.php?ID=200602404](http://bio.1september.ru/view_article.php?ID=200602404) (дата обращения: 13.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
9. Лысоченко А. А., Свиридов О. Ю. Теоретические основы стратегического управления: А. А. Лысоченко, О. Ю. Свиридов. Ростов н/Д.: Содействие – XXI век, 2016. – С. 420.
10. Маркетинговый менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pidruchniki.com/10551102/menedzhment>. (дата обращения: 11.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
11. Масютин С., Леонтьев С. Совершенствование системы управления предприятием. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/masleo.shtml>. (дата обращения: 02.11.2018), свободный. – Загл. с экрана.
12. Менеджмент качества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/management-kachestva.html>. (дата обращения: 12.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
13. Особенности российского менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://life-prog.ru/1\\_60977\\_osobennosti-rossijskogo-menedzhmenta.html](https://life-prog.ru/1_60977_osobennosti-rossijskogo-menedzhmenta.html). (дата обращения: 15.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
14. Особенности управления предприятиями АПК. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonot-bih.ru/ekonomicheskie-stati/540-osobennosti-upravleniya-predpriyatiyami-ark.html>. (дата обращения: 06.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
15. Попов Н. А. Основы аграрного менеджмента / Н. А. Попов, Е. Н. Попова. – М.: РУДН, 2008. – 13 с.

16. Производственный менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/proizvodstvennyj-menedzhment.html>. (дата обращения: 10.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
17. Профессия менеджер (управленец). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [edunews.ru: https://edunews.ru/professii/obzor/ekonomicheskie/meneger-upravlenie.html](https://edunews.ru/professii/obzor/ekonomicheskie/meneger-upravlenie.html). (дата обращения: 09.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
18. Сафиуллин Н. З. Методология исследования конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов (на примере животноводческого комплекса Республики Татарстан) / Н. З. Сафиуллин // Достижения науки и техники АПК. – 2003. – № 2. – С. 24–27.
19. Состояние современного агропромышленного комплекса России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pravo.studio/ekonomika/sostoyanie-sovremennogo-agropromyshlennogo-37712.html>. (дата обращения: 05.11.18), свободный. – Загл. с экрана.
20. Трошева М. В., Трясцин М. М. Проблемы и основные функции развития сельскохозяйственной кооперации в Пермском крае // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12. – Ч. 4.
21. Трясцин М. М. Стратегия развития АПК в системе устойчивого продовольственного самообеспечения: региональный аспект. – М., 2008.
22. Трясцин М. М. Управление устойчивым развитием регионального рынка продовольствия. Пермь, 2010.
23. Ушачев И. Г. Вопросы экономического управления АПК в условиях кризиса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 1998. – № 11. – С. 9–13.
24. A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5 ed. Newtown Square: PMI, 2013.
25. Project Management in Agricultural Enterprises of Ukraine / A. Sokhnych, V. Kulbaka, O. Slavkova, O. Novikova // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2015. No. 1 (1). P. 98–105.

### References:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5 ed. Newtown Square: PMI, 2013.
2. Features of management of agricultural enterprises. [An electronic resource]. Access mode: <http://ekonom-buh.ru/ekonomicheskie-stati/540-osobennosti-upravleniya-predpriyatiyami-apk.html>. (the date of the appeal: 06.11.18.), free. Heading from the screen.
3. Features of Russian management. [An electronic resource]. Access mode: [https://life-prog.ru/1\\_60977\\_osobennosti-rossijskogo-menedzhmenta.html](https://life-prog.ru/1_60977_osobennosti-rossijskogo-menedzhmenta.html). (the date of the appeal: 15.11.18.), free. Heading from the screen.
4. Foreign management models. [An electronic resource]. Access mode: [https://psyera.ru/zarubezhnye-modeli-menedzhmenta\\_7379.htm](https://psyera.ru/zarubezhnye-modeli-menedzhmenta_7379.htm). (the date of the appeal: 07.11.18.), free. Heading from the screen.
5. Gromova N. Yu., Gromova T. A. The role of management in the agrosphere // A Young Scientist. 2016. No. 4. P. 361–364. [An electronic resource]. Access mode: <https://moluch.ru/archive/108/25992/> (access date: 14.11.2018), free. Heading from the screen.
6. Igonina L. L. Investments [Text]: / L. L. Igonina; by ed. V. A. Slepova / M.: Economist, 2013. P. 478.
7. Kamilova P. D. Improving the management of the development of small and medium-sized businesses in the agro-industrial complex. 2006. P.46, 55.
8. Klimova N. V. The essence and directions of development of modern financial management in the agro-industrial complex of Russia. ThescientificjournalKubGAU. No. 119 (05). 2016. P. 567–576.
9. Korzhevskaya A. A. Trends in the management of agriculture in the Russian and foreign practice. International Scientific and Practical Conference Volgograd. February 10, 2018.
10. Kuznetsov V. N. Ecological management. [An electronic resource]. Access mode: [http://bio.1september.ru/view\\_article.php.ID=200602404](http://bio.1september.ru/view_article.php.ID=200602404). (the date of the appeal: 13.11.18.), free. Heading from the screen.
11. Kuznetsov V. V. The Economics of Agriculture [Text]: / V. V. Kuznetsov / Rostov-on-Don: Phoenix, 2013. P. 117.
12. Lysochenko A. A., Sviridov O. Yu. Theoretical foundations of strategic management: A. A. Lysochenko, O. Yu. Sviridov. Rostov-n/d: Assistance XXI Century, 2016. P. 420.
13. Marketing management. [An electronic resource]. Access mode: <https://pidruchniki.com/10551102/menedzhment>. (the date of the appeal: 11.11.18.), free. Heading from the screen.
14. Masyutin S., Leontyev S. Improvement of the enterprise management system [electronic resource]. Access mode: <http://www.cfin.ru/management/masleo.shtml>. (the date of the appeal: 02.11.2018.), free. Heading from the screen.
15. Popov N. A. Fundamentals of Agricultural Management / N. A. Popov, E.N. Popov. M.: RUDN, 2008. P. 13.
16. Production management. [An electronic resource]. Access mode: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/proizvodstvennyj-menedzhment.html>. (the date of the appeal: 10.11.18.), free. Heading from the screen.
17. Profession manager (manager). [An electronic resource]. Access mode: [edunews.ru: https://edunews.ru/professii/obzor/ekonomicheskie/meneger-upravlenie.html](https://edunews.ru/professii/obzor/ekonomicheskie/meneger-upravlenie.html). (the date of the appeal: 09.11.18.), free. Heading from the screen.
18. Quality management. [An electronic resource]. Access mode: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/management-kachestva.html> (the date of the appeal: 12.11.18.), free. Heading from the screen.
19. Safiullin N. Z. Methodology for the study of competitive advantages of economic entities (for example, the live-stock complex of the Republic of Tatarstan) / N. Z. Safiullin // Achievements of science and technology of agrarian and industrial complex. 2003. No. 2. P. 24–27.
20. Sokhnych A. Project Management in Agricultural Enterprises of Ukraine. V. Kulbaka, O. Slavkova, O. Novikova // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2015. No. 1 (1). P. 98–105.
21. State of modern agro-industrial complex of Russia. [An electronic resource]. Access mode: <http://pravo.studio/ekonomika/sostoyanie-sovremennogo-agropromyshlennogo-37712.html> (the date of circulation: 05.11.18.), free. Heading from the screen.
22. Troshcheva M. V., Tryskin M. M. Problems and main functions of the development of agricultural cooperation in the Perm region // Economy and Entrepreneurship. 2013. No. 12. P. 4.
23. Tryastsin M. M. Management of sustainable development of the regional food market. Perm, 2010.
24. Tryastsin M. M. The development strategy of the agro-industrial complex in the system of sustainable food self-sufficiency: a regional aspect. M., 2008.
25. Ushachev I. G. Issues of economic management of the agro-industrial complex in a crisis // Economics of agricultural and processing enterprises. 1998. No. 11. P. 9–13.