

Тен Ен Дог

**Совершенствование  
управления в сельскохозяйственных организациях  
в условиях нестабильных рыночных отношений  
(на примере Новосибирской области)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами. АПК и сельское хозяйство)

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Новосибирск 2015

Диссертация выполнена в ФГБОУ ВПО Новосибирский государственный аграрный университет.

Научный руководитель

кандидат экономических наук, доцент  
**Стадник Тимофей Анатольевич,**  
заместитель декана экономического факультета,  
доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО  
Новосибирский государственный аграрный  
университет

Официальные оппоненты

доктор экономических наук, профессор  
**Балашов Анатолий Павлович,**  
главный научный сотрудник ФГБОУ Сибирский  
научно-исследовательский институт экономики  
сельского хозяйства

доктор экономических наук, доцент  
**Шумакова Оксана Викторовна,**  
профессор кафедры экономики, бухгалтерского  
учета и финансового контроля ФГБОУ ВПО  
Омский государственный аграрный  
университет им. П.А. Столыпина

Ведущая организация

ФГБОУ ВПО Кемеровский государственный  
сельскохозяйственный институт

Защита состоится 29 апреля 2015 г. в 14.30 на заседании диссертационного совета ДМ 220.048.05 при Новосибирском государственном аграрном университете по адресу: 630039, г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, зал ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Новосибирского государственного аграрного университета и на официальном сайте НГАУ [www.nsau.edu.ru](http://www.nsau.edu.ru).

Автореферат разослан 16 марта 2015 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
канд. экон. наук, доц.

Д.М. Матвеев

# 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Надежное обеспечение населения продовольствием является одним из главных условий стабильного развития экономики РФ и ее регионов. Модернизация, усовершенствование сельского хозяйства без достаточных исследований теоретических и практических аспектов формирования и развития сельскохозяйственных организаций, как показывает опыт, ведет к усилению кризисных явлений в экономике. Нестабильность рыночных отношений, когда на место плановости в работе с организациями выступают рыночный спрос и предложение, приводит многие сельхозорганизации Российской Федерации, в том числе Новосибирской области, к банкротству.

Особенно это касается неразработанности вопросов организационной структуры, управления организацией и особенно методических и практических подходов к эффективному использованию трудовых и земельных ресурсов. На фоне нестабильности рыночных отношений идет разделение сельхозтоваропроизводителей на два противоположных лагеря: в одном из них формируется сектор довольно успешных, эффективных, «умных» организаций, которые умело используют трудовые, земельные ресурсы, привлекая дополнительные инвестиции, а в другом – сектор хронически убыточных товаропроизводителей. Первый постоянно расширяет свой банк знаний, землепользование, производит подавляющую часть валовой аграрной продукции. Второй сектор постоянно уменьшает производство продукции, а некоторые хозяйства попадают в разряд банкротов.

Поэтому в диссертации сделана попытка разработать такие подходы к управлению сельскохозяйственными организациями, чтобы хозяйства из второго сектора могли постепенно перейти в первый.

**Состояние изученности проблемы.** В настоящее время этой проблематикой активно занимаются А.И. Алтухов, Н.М. Баутин, А.И. Беспяхотный, А.Г. Зельднер, А.П. Зинченко, И. Буздалов, А.С. Миндрин, В.И. Нечаев, Н.И. Оксанич, А.Ф. Серков, Л.В. Бондаренко, Н.В. Комов, О.Б. Лепке, В.В. Милосердов, И.Г. Ушачев, И.Ф. Хицков, А.А. Шутков, А.М. Югай, А.В. Петриков, Е.В. Серова и др.

Отдельные вопросы управления сельскохозяйственными организациями на уровне регионов раскрыты в работах А.П. Балашова, Т.В. Елисеевой, Н.Д. Едренкиной, В.П. Зотова, Н.И. Пыжиковой, В.А. Кундиус, В.Н. Папело, В.Ф. Стукача, А.И. Сучкова, П.М. Першукевича, Н.И. Вострикова, А.А. Распутина, Е.В. Рудого, А.Т. Стадника, Т.А.Стадника, С.Г. Черновой, И.В. Щетининой, С.А. Шелковникова, О.В. Шумаковой и др.

Практически все авторы считают, что нужна эффективная система управления сельскохозяйственными организациями, чтобы обеспечить существенный прирост производства при относительно небольших затратах

труда и средств, что и предопределило цель и задачи диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является разработка научно-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию управления сельскохозяйственными организациями в условиях нестабильности рыночных отношений.

Для достижения поставленной цели предполагалось решение следующих задач:

- изложить отдельные элементы управления и определить сущность умной системы управления как основы эффективного функционирования умных сельскохозяйственных организаций;

- проанализировать современное состояние сельскохозяйственного производства Новосибирской области, системы управления трудовыми и земельными ресурсами в сельхозорганизациях и выявить причины снижения производства;

- разработать умную организационную структуру управления и обосновать ее службы и их функции;

- обосновать методический подход и практические рекомендации по управлению земельными ресурсами в умных организациях.

**Информационно-эмпирическую базу** исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по рассматриваемой проблеме, публикации в периодической печати, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Новосибирской области, регламентирующие сферу управленческих отношений, программные разработки государственных и региональных органов власти и управления аграрным сектором экономики, официальные материалы Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и Министерства сельского хозяйства Новосибирской области, данные Росстата, Новосибирскстата, областного Управления Росреестра, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности сельскохозяйственных организаций региона.

**Методы исследования.** В работе нашли применение различные подходы и методы научного исследования экономических систем: абстрактно-логический, монографический, аналитический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный и др.

**Объект наблюдения** – сельскохозяйственные организации Новосибирской области.

**Предмет исследования** – факторы и механизмы, обеспечивающие эффективное управление сельскохозяйственными организациями.

**Объект исследования** – отношения, возникающие в процессе управления сельскохозяйственными организациями в условиях нестабильного рынка.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК (по экономическим наукам).** Исследования выполнены в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством п. 1.2.38 «Эффективность функционирования отраслей и

предприятий АПК» и п. 1.2.41 «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК».

**Положения диссертационной работы, выносимые на защиту:**

1. Уточненные положения теории управления в социально-экономических системах и определение сущности умной структуры управления сельскохозяйственными организациями в современных условиях.

2. Оценка состояния и тенденции развития сельскохозяйственного производства, системы управления трудовыми и земельными ресурсами и причины их неэффективности.

3. Формирование и развитие умной организационной структуры управления и обоснование ее служб и их функций.

4. Механизм эффективного управления земельными ресурсами в умных организациях.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в уточнении и развитии методических положений, разработке практических рекомендаций по совершенствованию управления сельскохозяйственными организациями в условиях нестабильных рыночных отношений. Основными элементами приращения научного знания являются следующие:

- систематизированы основные положения теории управления в социально-экономических системах, дано авторское определение понятиям «умная» организация, умная организационная структура управления.

Умная организация обладает инвестиционным «банком знаний», в ней все планируется, своевременно совершенствуется производство, контроль за производством осуществляется в автоматическом режиме. Организация стремится осуществлять освоение новых идей при минимуме капитальных затрат.

Умная организационная структура управления создается в умной организации – это гибкая система, способная изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Каждая служба такой структуры несет прямую ответственность за выполнение своих функций. Роль вышестоящего звена управления состоит в разработке инструкций и стимулов, обеспечивающих адаптивность организации к внешней среде, введении стандартов, создании системы безопасности и обеспечении принципа справедливости;

- обоснованы свойства умной организации, отличающие ее от обычных организаций и механизм создания «банка знаний».

Нестабильность рыночных отношений, низкий рост материальной базы сельскохозяйственных организаций, несовершенство системы управления – вот главные причины низкой эффективности сельскохозяйственного производства области. Достаточно назвать несколько цифр в подтверждение этому: коэффициент обновления в год по тракторам не превышает 1,4, валковым жаткам – 2,06, зерновым комбайнам – 2,9, доильным установкам – 2,7%. Если будут сохраняться такие темпы обновления, то на замену существующей техники потребуется 30-50 лет.

«Банк знаний», по экспертному опросу, в некоторых организациях заполнен всего на 20-30 %, т. е. нет высококвалифицированных специалистов и профессиональных руководителей, которые могли бы внедрять информационные технологии;

- разработана умная организационная структура управления и обоснованы службы и их функции, где осуществляется разделение труда в управлении, закрепляющее отдельные функции за определенными службами (командами).

В умной организационной структуре управления, кроме высшего органа управления организации, совета правления и генерального директора, рекомендуется иметь следующие службы: по управлению инновационным развитием производства и реализацией продукции; по управлению ресурсами и затратами; по управлению качеством работ и услуг; по управлению социальным развитием трудового коллектива и формированию мотивационных технологий; контроля и мониторинга; по охране труда и окружающей среды. Без налаживания умного управления невозможно решить стоящие перед сельским хозяйством задачи.

По мнению автора, умная организационная структура управления – это прежде всего, оптимальная форма разделения труда в управлении, закрепляющая отдельные функции за определенными службами (командами). Выполнение этих функций управления службами и отдельными руководителями осуществляются опосредственно, через информационные технологии, перевод учета расходования ресурсов на систему датчиков первичной информации последующей передачей ее в компьютерную сеть;

- обоснован механизм передачи земельных долей собственников земли в пользование и владение акционерному обществу, что не нарушает целостности земельного массива и позволяет вводить научно обоснованные сево-обороты и осуществлять эффективное управление земельными ресурсами.

**Практическая значимость результатов исследований** состоит в том, что реализация сформулированных в работе предложений и рекомендаций позволит повысить эффективность работы сельскохозяйственных организаций за счет освоения новой структуры управления, формирования инновационных служб и создания «банков знаний», совершенствования системы закрепления земельных долей и их рационального использования. Основные положения и результаты работы могут быть использованы при разработке программ экономического развития области и отдельных сельскохозяйственных организаций. В сельскохозяйственных организациях, где уже частично внедрены элементы умной организации, достигнута высокая эффективность производства.

Внедрение в практику рекомендаций автора подтверждено соответствующими актами и справками об их применении.

Методические положения, сформулированные в диссертации, внедрены в учебный процесс и используются при преподавании дисциплин «Управление производством», «Теория менеджмента», «Современные проблемы

экономической науки» в ФГБОУ ВПО Новосибирский государственный аграрный университет.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и получили положительную оценку на региональных, всероссийских, международных научно-практических конференциях в г. Новосибирске (2009, 2012, 2013 гг.).

Ряд рекомендаций и предложений, изложенных в диссертационной работе, одобрены и приняты к внедрению специалистами Министерства сельского хозяйства Новосибирской области, а также руководством ЗАО «Новомайское», ЗАО «Коновское», ЗАО Племзавод «Ирмень».

**Публикации.** По результатам исследований опубликовано 22 научных работы общим объемом авторского текста 5,5 п.л., в том числе 5 статей в ведущих рецензируемых научных журналах из перечня ВАК.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа изложена на 143 страницах компьютерного текста, состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 112 наименований, содержит 17 таблиц и 1 рисунок.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Уточненные положения теории управления в социально-экономических системах и определение сущности умной структуры управления сельскохозяйственными организациями в современных условиях**

Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения определенных результатов. Под субъектом управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

Объектом управления, т. е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, может быть физическое и юридическое лицо, а также социально-экономическая система, процесс.

Управление как социальная деятельность существует только в обществе.

Общество подчиняется законам природы, определяющим глубинные, наиболее общие основы бытия и развития мира. Их недооценка и тем более игнорирование могут привести к разрушительным противоречиям в развитии общества, экологическим катастрофам.

Из законов управления вытекают принципы управления – исходные, фундаментальные идеи управленческой деятельности; из них, в свою очередь, цели – идеальный конечный результат, которого хотят достичь субъекты управления. Для достижения целей необходимо решить множество задач. Задачи решаются с использованием определенных методов управления – совокупности приемов и способов воздействия на управляемый объект. Методы реализуются с помощью функций. Функция управления – специализированный вид деятельности, выделившийся в процессе обособления управленческого

труда. Содержание функций управления – воздействие на социально-экономические отношения.

Принципы управления – это правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности. Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления. Принципы управления должны иметь правовое оформление, закрепленное в нормативных документах, договорных обязательствах, законодательных актах и т. д.

Сущность и содержание процесса управления определяются его функциями, поэтому в теории управления вопрос о функциях всегда был одним из главных.

Различают основные и конкретные (специальные) функции управления. К основным относят планирование, организацию, координацию, регулирование, мотивацию и контроль. Они выполняются в каждой управляющей системе и на каждом уровне управления. Конкретные функции обычно связывают с разделением управленческого труда.

Метод управления – это способ воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку неправильное их использование может привести к серьезным отрицательным последствиям. Методы управления классифицируются по содержанию воздействия на экономические, организационные, социально-психологические и идеологические. Методы управления можно выбирать. Практика показывает, что наивысший эффект достигается в случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой.

Под структурой управления понимают совокупность управленческих звеньев и отдельных работников, порядок их соподчиненности и взаимосвязи по вертикали и горизонтали.

Функции управления играют определяющую роль в формировании организационной структуры управления. Собственно процесс формирования структуры управления заключается в выделении и организационном закреплении тех или иных функций за соответствующими звеньями (отделами, командами, службами) или отдельными работниками.

От совершенства организационной структуры управления зависит эффективность функционирования всей системы производства, чем и определяется ее значимость. Она выступает как важный фактор совершенствования всего хозяйственного механизма, способствует развитию новых организационных форм – хозяйственных товариществ и обществ, агрофирм и кооперативов, ассоциаций и объединений и др. Поэтому формированию структуры управления работники аппарата управления должны уделять постоянное внимание.

Особая роль должна принадлежать разработке оптимальной структуры управления или, по выражению автора, умной структуре управления сельхозорганизацией. Тема эта очень серьезная, и автор не ставит задачу в одной диссертации решить все эти проблемы. Но отдельные вопросы можно и

нужно решать безотлагательно, и это особенно сейчас, когда из-за санкций со стороны Запада в разы сокращается импорт продовольствия в Россию, замораживается передача передовых технологий.

В экономике сельского хозяйства РФ нужны кардинальные перемены. По существу должен быть создан ряд сельскохозяйственных «Сколково», где отработывались бы новейшие направления развития сельского хозяйства.

Разработка и освоение в сельхозорганизациях «умной» организационной структуры управления требует меньших затрат, а ее влияние на дальнейшие этапы инновационных преобразований огромно. Без налаживания умного управления невозможно решить стоящие перед сельским хозяйством задачи.

По мнению автора, умная организационная структура управления – это прежде всего, оптимальная форма разделения труда в управлении, закрепляющая отдельные функции за определенными службами (командами). Выполнение этих функций организации управления службами и отдельными руководителями осуществляется опосредственно через информационные технологии, перевод учета расходования ресурсов на систему датчиков первичной информации с последующей передачей ее в компьютерную сеть.

Какие меры необходимо предпринимать, чтобы быстрее переходить к системе умных сельхозорганизаций, к умной организационной структуре управления?

Первое – нужна общая концепция развития умных сельхозорганизаций, конкретные проекты развития отдельных умных организаций.

Второе – нужны совершенно новые идеологии по разработке и осуществлению этих проектов. В перестройке нуждаются не только хозяйственный, районный, но и областной (краевой) уровни. Руководители (даже если они являются собственниками и не хотят ничего менять) должны быть заменены инновационными менеджерами.

Третье – все службы (команды) по освоению умных сельхозорганизаций должны работать как единое целое, как единая скоординированная команда. Неудовлетворительная работа даже одной службы будет сужать экономический эффект.

Четвертое – нужна широкая информатизация проводимых мер. Нужно готовить сельское население к новой системе хозяйствования. А здесь, как раньше говорили, надо посадить всех за парты. Для сельского хозяйства уже разработано много различных эффективных технологий. В настоящее время важен организационный процесс. Нужны творческие руководители, умные менеджеры, чтобы поднять сельское хозяйство на новый технологический уклад.

Переход к умной организационной структуре управления, по мнению автора, лежит через построение системы быстрого получения знаний. Даже в небольших сельхозорганизациях, в которых работает 200 и более работников, целесообразно создавать условия для создания новых знаний и обмена ими. Качество человеческого капитала используемого в сельхозорганизациях, так же как и качество материальных ресурсов, должно стать фактором конкуренции. В каждой сельхозорганизации должна проводиться подготовка и переподготовка

кадров. Получая эти знания, руководители, специалисты, да и рядовые работники лучше будут ориентироваться в условиях неопределенности, и быть более конкурентоспособными. Создаваемые и уже существующие службы в умных организациях должны взять на себя функции обучения работников.

Организация, стремящаяся получить статус умной и перейти в разряд высокотехнологичных, высокопроизводственных организаций, на первый план должна выдвигать задачу по переходу на технологию самообучения и управления знаниями.

Почему одни сельхозорганизации работают прибыльно, а другие убыточно? Как показали исследования автора, в прибыльных организациях, как правило, выше численность специалистов и руководителей высшего и среднего звена с высшим и среднетехническим образованием. В убыточных хозяйствах она значительно ниже.

Непонимание некоторыми руководителями того, что только через профессиональных специалистов и высококвалифицированных работников можно освоить те или иные новации, обрекает организацию на низкую рентабельность, а иногда и банкротство.

Многие пытаются понять феномен успеха Ю.Ф. Бугакова (ЗАО племзавод «Ирмень»), О.И. Вотякова (ЗАО «Новомайское»), И.В. Говорухина (ЗАО «Коневское»). А он, прежде всего, заключается в том, что эти руководители пытаются больше накопить знаний, постоянно сами учатся и учат других, стараются не пропустить появляющиеся новые технологии возделывания сельскохозяйственных культур, содержания животных, новые сорта, новые породы и, конечно, применяют эффективные экономические механизмы использования земли и основных средств.

Только от проведения таких мероприятий сельхозорганизации без больших капитальных вложений могут превзойти свои достижения. Развитие коммуникаций, программного обеспечения и компьютерных технологий открывает новые возможности для быстрого обмена знаниями.

## **2. Оценка состояния и тенденции развития сельскохозяйственного производства, системы управления трудовыми и земельными ресурсами и причины их неэффективности**

Новосибирская область занимает третье место в Сибирском федеральном округе по численности населения и одно из ведущих мест по производству основных видов сельскохозяйственной продукции. Численность населения области на начало 2014 г. составила 2731,2 тыс. человек, в том числе в сельской местности – 595,3 тыс. По сравнению с 2013 г. общая численность населения возросла на 21,7 тыс. человек, или 0,8%, а сельского – снизилось на 4,1 тыс. человек или 0,7%.

В аграрном секторе области функционируют предприятия различных организационно-правовых форм и форм собственности. К концу 2013 г. в области насчитывалось 508 сельскохозяйственных производственных организаций, не относящихся к субъектам малого предпринимательства, около 500 малых, микро- и прочих предприятий, немногим менее 4 тыс. крестьянских

(фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, 291 тыс. семей, имеющих личные подсобные хозяйства (таблица 1).

Таблица 1

Распределение сельскохозяйственных организаций Новосибирской области по организационно-правовым формам

Организационно-правовые формы	2005 г.	2010 г.	2013 г.
Открытые акционерные общества	103	42	80
Закрываются акционерные общества	177	128	115
Общества с ограниченной ответственностью	62	182	221
Сельскохозяйственные производственные кооперативы	180	91	80
Коллективные предприятия	8	4	2
Государственные унитарные предприятия, всего	23	6	3
в т.ч. федеральные	7	4	2
Прочие организации	16	6	7
Всего	569	509	508

Анализ данных таблицы 1 показал, что резко уменьшается численность закрытых акционерных обществ. С 2005 г. неоправданно резко сократилось число сельскохозяйственных производственных кооперативов – с 180 до 80, коллективных организаций – с 8 до 2 и государственных унитарных предприятий – с 23 до 3. при этом увеличивается число обществ с ограниченной ответственностью – с 62 до 221. На 61 организацию сократилось общее их количество.

В основе сельскохозяйственного производства лежит земля – сельскохозяйственные угодья. В 2013 г. площадь под ними возросла на 1,0 тыс. га, но в целом тенденция к сокращению не преодолена. Этот процесс вызван уменьшением числа землепользователей, а также недостатком у них денежных и технических средств для поддержания сельскохозяйственных угодий в состоянии готовности к использованию (таблица 2).

Почти 48 % сельскохозяйственных угодий занимает пашня, основная часть которой используется под посевные площади. Доля сельскохозяйственных предприятий всех форм собственности в посевной площади 2013 г. составила 80,3 %, крестьянских хозяйств и индивидуальных предпринимателей – 17,4, населения – 2,3 %.

Территория области расположена в зоне рискованного земледелия, поэтому производство продуктов растениеводства находится в сильной зависимости от «капризов» погоды. Это отражается на урожайности сельскохозяйственных культур. Так, за исследуемый период урожайность яровой пшеницы колебалась от 9,7 ц/га в 2012 г. до 18,5 в 2009 г., ячменя – от

11,3 в 2005г. до 20,4 в 2009 г., овса – от 9,8 в 2012 г. до 19,6 в 2009 г.; картофеля – от 76 в 2012г. до 163 в 2011 г., овощей открытого грунта – от 244 в 2010 г. до 305 ц/га в 2009 г.

Таблица 2

Землепользование в предприятиях, организациях и у граждан,  
Новосибирской области занимающихся производством сельхозпродукции (на  
конец года), тыс. га

Показатель	2005 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013 г. в % к 2012 г.
Общая земельная площадь	10642,6	10274,1	10265,7	10265,3	10265,0	10266,3	100
в т.ч. сельхозугодья	7578,6	7539,7	7536,6	7542,1	7542,1	7543,1	100
из них пашня	3590,8	3597,9	3601,4	3600,4	3601,0	3601,1	100
Пашня, % к сельхозугодьям	47,4	47,7	47,8	47,7	47,7	47,7	X
Кормовые угодья	3883,0	3841,2	3837,1	3842,3	3842,9	3843,8	100
Залежи	72,6	67,7	64,9	66,2	65,0	65,0	100
Многолетние насаждения	32,2	32,9	33,2	33,2	33,2	33,2	100

Урожайность сельскохозяйственных культур непосредственно зависит также от применения комплекса агротехнических мероприятий, включающего внесение минеральных и органических удобрений. В 2013 г. доля посевов, удобренных минеральными удобрениями, уменьшилась по сравнению с 2011 г. на 2 пункта и составила всего 14,2%; органическими – на 1,2 пункта, или до 4,7% от посевной площади.

Поголовье крупного рогатого скота в хозяйствах всех категорий имеет тенденцию к сокращению. Основными причинами сокращения его численности в сельскохозяйственных предприятиях и хозяйствах населения являются трудоемкость отрасли, трудности с заготовкой, хранением и приобретением кормов и низкая рентабельность производства говядины. Сокращение свиноголовья вызвано неурожаем зерновых. В то же время в последние годы возрос интерес населения и фермеров к разведению овец.

**Продуктивность скота и птицы в сельскохозяйственных организациях  
Новосибирской области**

Показатель	2005 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013 г.в % к 2012 г.
Средний удой молока от одной коровы, кг	2785	3656	3725	3905	3932	3759	96
Средняя яйценоскость курицы - несушки, шт	314	306	321	318	326	328	100,6
Средний настриг шерсти от одной овцы, кг	2,5	2,5	2,6	2,4	2,8	3,2	114
Среднесуточные приросты на выращивании, откорме, нагуле, гр.							
крупный рогатый скот	410	464	452	464	443	424	96
свиньи	243	530	543	553	582	567	97
овцы	31	41	42	32	29	33	114
Приплод на 100 голов маточного поголовья							
телят	74	77	77	79	80	72	90
поросят	1201	2315	2499	2745	3165	2918	92
ягнят на	79	92	89	85	93	97	104
жеребят	56	69	69	77	72	56	78

Как видно из данных таблицы 3, в сельскохозяйственных организациях в 2013 г. коров сократилось до 136,3 тыс. голов, в хозяйствах населения – до 56,8 тыс. голов и только в К(Ф)Х увеличилось с 5,2 тыс. голов в 2005 г. до 15,8 тыс. голов в 2013 г.

Укрепление кормовой базы, выбраковка низкоудойных коров позволили увеличить их продуктивность. Этому также способствовал перевод содержания крупного рогатого скота, в том числе коров, на инновационные технологии.

Производство сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении можно проследить по данным таблицы 4. Зерно, молоко, говядина, яйца в области производятся в основном в сельскохозяйственных организациях и К(Ф)Х, шерсть – в личных хозяйствах.

Потребление основных продуктов питания за год в расчете на душу населения еще отстает от медицинских норм.

В области снижается наличие тракторов, зерновых комбайнов. Коэффициент обновления по тракторам не превышает 1,4 %, жаткам валковым

– 2,06, сеялкам – 0,7, зерновым комбайнам – 2,9, доильным установкам – 2,7 %. Если будут сохраняться такие темпы обновления, то на замену существующей техники потребуется 30-50 лет.

Таблица 4

Производство продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий Новосибирской области, тыс. т

Показатель	2005 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013 г. в % к 2012 г.
Продукты земледелия							
Зерновые культуры, – всего (в массе после доработки), тыс. т	1798,8	3193,2	2350,3	2503,3	1239,5	2292,6	185
в т.ч. пшеница	1378,7	2315,4	1750,3	1810,4	798,1	1411,2	177
Технические культуры							
льноволокно	8,0	9,2	6,2	6,2	6,6	6,5	98
масличные культуры, всего	12,3	7,6	14,7	13,9	21,1	52,6	в 2,5 р
в т.ч. подсолнечник	11,0	4,7	9,1	8,0	5,4	11,3	в 2,1 р
Картофель	359,3	524,1	537,4	617,3	286,8	550,9	192
Овощи	216,9	239,6	195,8	235,6	243,1	223,2	92
Плоды и ягоды	35,5	10,9	8,3	11,2	12,5	13,8	111
Продукты животноводства							
Мясо (в живом массе), всего	183,3	205,2	208,9	224,0	231,1	225,0	97
говядина	98,8	78,5	73,3	69,4	73,8	64,7	88
свинина	36,6	55,5	62,1	69,0	65,1	61,8	95
баранина	3,7	3,8	4,9	4,8	5,0	6,2	124
мясо птицы	39,6	62,3	64,1	75,8	82,4	87,5	106
Молоко	818,6	783,7	757,1	775,3	713,1	654,2	92
Яйца, млн шт.	1163,8	1155,5	1281,6	1319,2	1323,9	1340,9	101
Шерсть, т	404	378	197	200	422	340	81

Производители сельскохозяйственной продукции нуждаются в государственной поддержке на всех уровнях власти: своевременное предоставление субсидий (дотаций), снижение процентных ставок на кредиты при строгом контроле за их использованием, расчеты по кредитам по окончании сельскохозяйственного года, замораживание роста цен (либо льготные цены) на горючесмазочные материалы (особенно в период сева и уборки), удобрения и технику, улучшение рыночной политики, развитие сельской инфраструктуры, создание условий для привлечения в сельское хозяйство инвестиций со стороны.

Освоение новых технологий использования высокопроизводительной техники требует наличия в сельхозорганизациях высококвалифицированных

кадров и профессиональных руководителей. Как показала практика, в хозяйствах, где выше степень обеспеченности руководителями и специалистами с высшим и среднетехническим образованием, как правило, выше и эффективность сельскохозяйственного производства. В этих организациях уже присутствуют элементы «умной» организации производства. Автор считает, что назрела необходимость введения таких показателей для характеристики управленческого персонала и специалистов, как уровень высшего среднетехнического образования. В форме № 5 АПК «Отчет о численности и заработной плате работников организации» годового отчета в строках 020«А», 051«А», 052«А» колонках 3, 4, 5 следует показывать наличие работников, в том числе с высшим среднетехническим образованием. Это позволит оценить интеллектуальный потенциал организации и возможность ее перехода к «умной» организации.

Как видно из данных таблицы 5, количество работающих в сельскохозяйственном производстве даже за такой короткий срок сократилось на 17,9 %, трактористов-машинистов – на 24,6 , операторов машинного доения – на 20,5 %. В структуре численности работников организаций преобладают трактористы-машинисты, дояры, служащие (из них преобладают специалисты).

Таблица 5

Численность работников сельскохозяйственных организаций  
Новосибирской области

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013 г в % к 2010 г
Всего работников	51354	48591	45208	42466	82,6
в т. ч. занятые в сельхозпроизводстве	45396	43058	39892	37286	82,1
из них числе рабочие постоянные	35965	33984	31256	28721	79,8
трактористы-машинисты	7537	6972	6359	5680	75,4
Операторы машинного доения, дояры	4779	4510	4206	3800	79,5
Работники свиноводства	863	766	635	569	65,9
Работники овцеводства	36	39	191	47	130,6
Работники птицеводства	1429	1392	1271	1411	98,7
Служащие	7775	7471	7234	6906	88,8
Из них руководители	2459	2370	2262	2105	85,6
специалисты	4395	4312	4223	4041	91,9

Снижение размеров посевных площадей, уменьшение поголовья скота повлияли на объемы производства и в конечном итоге на конечные финансовые показатели сельскохозяйственных организаций.

Хотя в целом по сельскохозяйственным организациям получена прибыль и рентабельность от 4,1 до 16,8 %, организации имеют большую как долгосрочную, так и кредиторскую задолженность. И если смотреть по окупаемости всех затрат, то видно, что организации берут кредиты каждый год. Практически ни в один анализируемый год организации области не окупили своих затрат.

Агропромышленное производство области нуждается в более весомом участии федерального бюджета в решении задач, связанных с улучшением земли, повышением уровня технического оснащения сельского хозяйства, развитием социальной инфраструктуры села, расширением базы переработки и хранения сельскохозяйственной продукции, осуществлением дорожного строительства. В дальнейшем было бы целесообразно обеспечить более высокую долю региона в централизованном финансировании.

### **3. Формирование и развитие «умной» организационной структуры управления и обоснование ее служб и их функций**

Быстрейшее обеспечение населения продуктами питания по рекомендуемым медицинским нормам немислимо без разработки системы «умных» сельскохозяйственных организаций, которые могли бы за короткий срок увеличить производство продукции в разы с высоким качеством и низкой себестоимостью. Это уже не фантазия ученых, а реальность, которая все более настойчиво пробивает себе дорогу.

В настоящее время современной наукой и передовой практикой разработан широкий спектр новых технологий выращивания сельскохозяйственных культур и содержания животных, имеются современные высокопроизводительные отечественные тракторы, комбайны и различные виды сельхозмашин. Выведены сорта зерновых культур, способные давать урожайность 70-90 ц/га. Имеются породы молочных коров с продуктивностью 10000-12000 л. молока в год. Сельскохозяйственные вузы выпускают тысячи высококвалифицированных специалистов, технологов, инженеров, менеджеров, финансистов, бухгалтеров, логистов, которые направляются в сельскохозяйственное производство.

В Новосибирской области есть уже предвестники умных сельскохозяйственных организаций, которые добиваются хороших, даже выдающихся результатов.

С участием автора в них разработана организационная структура управления, которая постепенно переходит в ранг умной организационной структуры управления (рис. 1).



Рисунок 1 – Умная организационная структура управления сельхозорганизацией

Разработка умной перспективной структуры управления направлена на решение ряда задач:

- оптимальное распределение ресурсов организации;
- закрепление определенных функций за внутрихозяйственными структурами организации и распределение должностных обязанностей между работниками организации соответственно их компетенциям;

- установление рациональных экономических отношений между внутрихозяйственными подразделениями в целях широкого развития предпринимательского стиля управления и повышение общей эффективности организации;

- осуществление автоматического сбора и передачи информации, которая служит для принятия последующих решений и организации контроля.

Предполагаемый автором перечень целевых служб в сельскохозяйственных организациях позволяет привлечь в руководство организацией максимальное количество как рядовых работников, так и специалистов, обладающих теми или иными компетенциями. Такие службы способствуют предотвращению конфликтов, оперативно могут обеспечить и реализовать изменения в процессах производства и реализации продукции, полнее удовлетворить потребности конкретных потребителей. Каждая служба – это квалифицированная команда, которая вовремя решает поставленные перед ней задачи.

Переход к умной организационной структуре управления, по мнению автора, лежит через построение системы быстрого получения знаний.

Работников организации необходимо учить предупреждать нежелательные отклонения, осваивать корпоративную культуру, развивать хорошие коммуникационные связи внутри организации, повышать личную компетентность. Необходимо проводить специализированные тренинги, семинары, развивать давно забытое наставничество. Служба по управлению качеством продукции и услуг должна взять на себя сбор предложений, поступающих от работников организации, и в случае внедрения предложения работник организации должен получать 20-25 % от единовременной прибыли, организации от освоения этого предложения.

В анализируемых сельхозорганизациях авторам проводились тренинги по освоению инновационных умных технологий по производству и продаже сельхозпродукции, по пониманию стратегии организации и целей команды, индивидуальных целей.

К примеру, на тренинге по пониманию связи стратегии организации и целей команды большинство членов команд ответили, что стратегия полностью соответствует целям команд.

На вопрос, понимает ли каждый член команды, как достижение результата связано с их личными целями, 36% членов команд ответили: «скорее

да, чем нет», 40 – «да» и 24% – затруднялись ответить. После соответствующей учебы почти все стали понимать, что успех организации зависит, прежде всего, от успешного решения целей команды и собственных целей членов команды.

Каждая служба в процессе работы должна составлять проекты на автоматическое управление процессами, проведение которых закреплено за данной службой. К примеру, служба по управлению инновационным развитием производства и реализацией продукции должна вести разработки программ по автоматическому учету расхода семян на посев, удобрений, влажности зерна, расхода кормов в животноводстве, температурного режима и влажности в помещении, удоя на каждую корову, расхода медикаментов и т.д.

Организация, стремящаяся получить статус умной, и перейти в разряд высокотехнологичных, высокопроизводственных организаций, на первый план должна выдвигать задачу по переходу на технологию самообучения и управления знаниями.

Служба по управлению качеством работ и услуг должна провести ревизию ценных знаний (интеллектуальных активов) организации и стремиться, чтобы этими знаниями овладели другие работники организации.

Под знаниями организации автор понимает информацию, которая находится на каких-то искусственных носителях (знания второго порядка) и знания, которыми обладают работники организации (знания первого порядка).

В настоящее время, когда рыночные отношения не отработаны в достаточной мере, выживание многих организаций – дело самих организаций. И здесь как раз может помочь «банк знаний» той или иной организации.

Необходимо стремиться к тому, чтобы те знания, которые имеются в той или иной организации, использовались большинством работников, к примеру, передовой технологией доения коров владели не одна, – две доярки, а большинство. Но важно не только создать банк знаний, надо чтобы он своевременно пополнялся новыми знаниями.

Создание знаний требует от сельхозорганизаций готовности обучаться. Знания представляют собой информацию, а ее рыночная стоимость точно не определена. При умной организационной структуре управления определенные знания накапливаются в службах, соединяются с уже имеющимися знаниями, а особенность таких служб состоит в том, что они могут быстро претворять эти знания в практику.

Накопление знаний в ЗАО Племзавод «Ирмень» идет быстрее потому, что 85 специалистов и 16 руководителей имеют высшее и среднетехническое образование.

Большинство исследуемых сельхозорганизаций, переходящих в разряд «умных», нанимают преимущественно квалифицированных работников, отсюда большая вероятность развития различных инновационных технологий в различных отраслях. В таких организациях, как правило, развитие производства осуществляется на основе долгосрочных целей, пятилетних или трехлетних программ, рационального внутрихозяйственного организационно-экономического механизма.

Проектируемая умная организационная структура управления позволяет объединить через создаваемые внутрихозяйственные службы знания, которые имеются у отдельных индивидуумов и наладить эффективные обмен знаниями. По нашим исследованиям, в настоящее время выигрывают те сельхозорганизации, которые смогли воспользоваться ценнейшими знаниями, которыми обладают отдельные специалисты и высококвалифицированные работники.

Таблица 6

Эффективность «умной» организационной структуры в  
ЗАО Племзавод «Ирмень»

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Общая земельная площадь, тыс. га	21,3	21,3	23,6	23,7
в т.ч. пашня в долевой собственности	17,8	17,8	19,5	19,6
Приходится пашни на одну земельную долю, га	11,5	11,5	11,5	11,5
Производство зерна, тыс. т	27,9	29,9	12,9	36,3
Урожайность зерновых, ц/га	30,9	32,2	18,7	32,8
Выручка от реализации зерна, млн руб.	58,9	35,7	74,9	44,2
Прибыль, млн руб.	3,2	5,9	23,9	13,6
Уровень рентабельности зерна, %	5,7	20,0	46,8	44,3

Как видно из таблицы 6, производство зерна а ЗАО Племзавод «Ирмень» увеличилось в 2013 г. до 36,6 тыс. т, урожайность зерновых достигла 32,8 ц/га. Рентабельность зерна повысилась до 44,3%, что значительно выше показателей других организаций Новосибирской области.

Автором разработаны основные направления работы таких служб: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование; организации производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего);

организация работ по стандартизации; управление технической подготовкой производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; технический контроль и мониторинг работ и услуг; управление организацией труда и доходами работников; организация работ с кадрами; материально-техническое снабжение, маркетинговая деятельность; капитальное строительство; организация финансовой работы; учет и отчетность; экономический мониторинг.

Создание таких комплексных служб из работников различных специальностей, в отличие от узких служб, дает очень высокий корпоративный эффект и быстро выводит организацию из разряда убыточных.

К примеру, идет посев сельскохозяйственных культур. На сеялках установлена аппаратура, которая автоматически меняет дозы удобрений в зависимости от содержания на данном участке пашни азота, фосфора или калия. На аппаратуру сеялки подается команда или через спутниковую связь, или через специально запущенный беспилотный вертолет.

Другой пример: в доильном зале осуществляется автоматическое добавление в суточный рацион коровы, комбикормов в зависимости от прибавки молока.

#### **4. Механизм эффективного управления земельными ресурсами в «умных» сельскохозяйственных организациях**

Имущественные отношения в сельском хозяйстве до сих пор не урегулированы. Особенно это касается земельных отношений и конкретно пашни. Земля до сих пор не обрела своего истинного хозяина. Причина в основном кроется в том, что процедура оформления прав собственности на землю с самого начала носила поспешный и сложный характер. До сих пор не отлажен механизм передачи земельных долей и имущественных паев в аренду или во владение и использование.

Некоторые участники долевой собственности на земельные участки пытаются выделить земельный участок для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства, но многие сельские жители, получившие землю в собственность, из-за малых размеров не могут ее эффективно использовать.

По мнению автора, более эффективный путь использования малых по размеру земельных участков – это передача их в аренду или во владение и использование.

Начавшийся процесс концентрации земли, иной раз в сотни тысяч гектаров, в различных холдингах, объединениях, в которые вошли организации из различных областей и краев РФ, усложнили управление этими землями со стороны муниципальных и региональных органов власти.

Нарушение принципа территориальности при их создании не позволяет обеспечить устойчивое развитие сельских территорий, реализацию собственных программ развития сельского хозяйства каждой области и края, чьи организации вошли в тот или иной холдинг. Еще до создания таких холдингов автор высказывал мнение, что такие формирования скоро обанкротятся или будут сливаться с другими объединениями.

Чтобы быстрее поставить все земельные участки на кадастровый учет, государство обязано организовать объективный учет всех земель сельскохозяйственного назначения, взять на себя часть затрат по выделению земельных долей и регистрацию всех собственников земли.

Автором предложена служба по управлению ресурсами и затратами, которая в рамках сельскохозяйственной организации должна вести работу по оценке плодородия почв, организовывать кадастровую оценку, оценивать эффективность воспроизводства земельных ресурсов и вести эффективный контроль за воспроизводством земельных ресурсов. Она должна строго придерживаться индикаторов по эффективному использованию земли, которые должны быть разработаны научно-исследовательским институтом и утверждены государственными органами управления.

Анализ управления земельными ресурсами во многих сельскохозяйственных организациях с 2005 – 2007 гг. и изучение земельных законодательных актов позволили автору разработать методические подходы к эффективному управлению земельными долями на примере закрытого акционерного общества.

Они сведены к следующей последовательности.

1. На землю, которая подлежит приватизации, необходимо получить кадастровый номер.

2. Провести межевание данного участка по количеству выданных земельных долей. Это можно делать двумя путями:

- а) каждый собственник земельной доли за свои средства проводит межевание своего участка;

б) на общем собрании собственников земельных долей принимается решение провести межевание за счет организации, земли которой были приватизированы.

3. Принять решение на общем собрании акционерного общества:

а) о передаче во владение и использование земельных долей собственникам акционерному обществу;

б) о размерах ежегодной денежной компенсации;

в) о приобретении части долей акционерным обществом (из числа долей так и не нашедших своего собственника (хозяина)).

4. Акционерное общество как собственник долей заключает соглашение о порядке владения и пользования общим земельным участком (за это должно проголосовать на общем собрании большинство владельцев долевых паев).

Таблица 7

Эффективность системы управления  
земельными ресурсам в ЗАО «Новомайское»

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Общая земельная площадь в т.ч. пашня, тыс. га	30,6 28,6	30,6 28,6	30,6 28,6	30,6 28,6
Производство зерна, тыс. т	28,4	31,4	16,8	27,8
Урожайность зерновых, ц/га	23,2	25,7	13,8	20,5
Выручка от реализации зерна, млн руб.	80,3	120,5	60,0	90,6
Прибыль, млн руб.	23,4	32,6	10,0	7,1
Уровень рентабельности зерна, %	41,1	37,1	20,0	8,5

5. Определение ежегодной денежной компенсации за пользование долями. Денежная компенсация может пересматриваться каждый год в зависимости от размеров инфляции и других факторов.

6. Если кто из собственников земельной доли захочет выйти из ЗАО для самостоятельного ведения сельскохозяйственного производства, он пишет заявление и получает надел, соответствующий размеру доли.

7. Тот из собственников земельной доли, кто ранее не подписывал соглашение о передаче доли во владение и пользование, но затем изъявил желание передать его в общую долевую собственность, пишет заявление на общее собрание акционерного общества.

Часто возникает вопрос, как быть с теми владельцами земельной доли, которые ее получили, но по каким-то причинам отсутствуют в местности, где находится акционерное общество, а их местонахождение неизвестно.

В этом случае один из участников соглашения может обратиться в суд о признании отсутствующих владельцев земельных долей безвестно отсутствующими.

Районный суд на основании такого решения решает вопрос о доверительном управлении, а администрация района назначает доверительного управляющего, который имел бы право подписать соглашения от имени отсутствующих.

Такой подход позволяет собственникам земельных долей иметь каждый год денежную компенсацию, и не только тогда, когда они работают в акционерном обществе, но и тогда, когда уходят на пенсию.

Те сельскохозяйственные организации, которые применили такой подход, уверены, что их работники не заберут назад свою земельную долю и не отдадут ее в аренду заезжим предпринимателям.

Эффективности подхода можно проследить на примере ЗАО «Новомайское» (таблица 7).

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Систематизировав основные положения теории управления в социально-экономических системах, автор пришел к выводу, что эффективность управления сельскохозяйственными организациями в основном зависит от системы управления трудовыми и земельными ресурсами. Трудовые ресурсы требуют эффективной мотивации труда, а земля должна иметь конкретного собственника.

2. В диссертации дано авторское определение умной организации и умной организационной структуры управления. Умная организация обладает инновационным «банком знаний», в нем все планируется, своевременно совершенствуется производство, контроль за производством ведется в автоматическом режиме. Организация стремится осуществлять освоение новых идей при минимуме капитальных затрат.

Умная организационная структура управления создается в умной организации – это гибкая организация, способная изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Каждая служба несет прямую ответственность за выполнение своих функций. Роль вышестоящего звена управления состоит в разработке инструкций и стимулов, обеспечивающих адаптивность организации к внешней среде, введении стандартов, создании системы безопасности и обеспечении принципа справедливости.

3. Нестабильность рыночных отношений, прежде всего, характеризуется отсутствием в большинстве сельхозорганизаций рыночной организационной структуры управления; отсутствует самостоятельность внутрихозяйственных подразделений организации; низка мотивация работников (невысокая заработная плата, низкий доход на земельную долю и имущественный пай); не развита информационно-структурная сеть; не сформирован «банк знаний»; не проводится мониторинг тех или иных мероприятий.

4. Нестабильность рыночных отношений, низкий рост материально-технической базы сельскохозяйственных организаций, несовершенство системы управления явились главными причинами низкой эффективности

сельскохозяйственного производства области. Ежегодно сокращаются посевы зерновых культур. Если в 2005 г. засевалось 1703,0 тыс. га, то в 2013 г. – 1563,1, или на 139,9 тыс. га меньше. поголовье крупного рогатого скота сократилось с 699,1 тыс. гол. в 2005 г. до 490,6, в том числе коров с 281,5 до 199,2 тыс. гол., или на 29,3%.

Однако, учитывая, что за эти годы возросли урожайность зерновых и удои на одну корову, производство зерна, молока и мяса осталось почти на прежнем уровне.

5. В области очень низки темпы обновления техники. Так, коэффициент обновления по тракторам не превышает 1,4%, жаткам валковым – 2,06, зерновым комбайнам – 2,9, доильным установкам – 2,7 %. Если в 2006 г. тракторов было 15637, то в 2014 г. их осталось 8870, количество зерновых комбайнов уменьшилось с 5263 до 2791, или на 47%. Если коэффициенты обновления останутся на прежнем уровне, то на замену существующей техники потребуется 30-50 лет.

6. Идет сокращение работников, занятых в сельскохозяйственном производстве. Если в 2010 г. их было 43396 чел., то в 2013 г. – 37286, или на 14,1 % меньше. Численность трактористов-машинистов сократилась еще больше: с 7537 до 5680 чел., или на 24,7 %. Число руководителей и специалистов уменьшилось с 7775 до 6906 чел. – на 11,2%.

7. В диссертации разработана умная организационная структура управления, обоснованы службы и их функции, где осуществляется оптимальная форма разделения труда в управлении, закрепляются отдельные функции за определенными службами (командами).

В умной организационной структуре управления, кроме высшего органа управления организации, совета правления и генерального директора, рекомендуется иметь следующие службы: по управлению инновационным развитием производства и реализацией продукции; по управлению ресурсами и затратами; по управлению качеством работ и услуг; по управлению социальным развитием трудового коллектива и формированию мотивационных технологий; контроля и мониторинга; по охране труда и окружающей среды.

Без умного управления невозможно решить стоящие перед сельским хозяйством задачи.

По мнению автора, умная организационная структура управления – это прежде всего, оптимальная форма разделения труда в управлении, закрепляющая отдельные функции за определенными службами (командами). Выполнение этих функций службами и отдельными руководителями осуществляется опосредственно, через информационные технологии, перевод учета расходования ресурсов на систему датчиков первичной информации с последующей передачей ее в компьютерную сеть.

8. В ходе исследования разработан механизм полного использования земельных долей, основанный на передаче во владение и использование земельных долей собственникам акционерному обществу с выплатой ежегодной денежной компенсации.

Освоение данного механизма в умных организациях позволило максимально использовать земельные доли и ежегодно повышать эффективность использования пашни. Так, ЗАО Племзавод «Ирмень», который первый в области освоил этот механизм, увеличил производство зерна с 27,9 до 36,3 тыс. т в 2013 г., урожайность в 2013 г. составила 32,8 ц/га, прибыль увеличилась с 3,2 до 13,6 млн руб., рентабельность в 2013 г. составила 44,3 %.

В ЗАО «Новомайский» производство зерна держится на уровне 27-30 тыс. т, выручка от реализации зерна в 2013 г. выросла по сравнению с 2010 г. с 80,3 до 90,6 млн руб., или на 10,3 млн руб.

9. Разработка предложений по управлению в сельскохозяйственной организации в условиях рыночных отношений, касающихся вопросов формирования и развития умной организационной структуры управления – начальный этап построения умных организаций в сельском хозяйстве. Это потребует в перспективе разработки предложений о службах умной организации, механизма накопления знаний и мотивации работников сельскохозяйственной организации за внедренные предложения.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ**

### **Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Тен Ен Дог. Сдерживающие факторы инновационного развития АПК региона и стратегия его регулирования / Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, С.Г. Чернова // Вестник НГАУ. – 2013. – № 1(26), ч. 2. – С. 146-152.
2. Тен Ен Дог. Стратегические направления развития молочного скотоводства в регионе на примере ЗАО «Племзавод Ирмень» / Тен Ен Дог, М.Н. Федоров, А.П. Пичугин, [и др.] // Вестник НГАУ. – 2012. – № 1(22), ч. 2. – С. 222-230.
3. Тен Ен Дог. Долгосрочное прогнозирование развития сельскохозяйственного производства в регионе / Тен Ен Дог, А. Стадник, С. Шелковников, [и др.] // АПК: экономика и управление. – 2011. – № 7 июль. – С. 31-35.
4. Тен Ен Дог. Организационно-экономический механизм освоения достижений научно-технического прогресса в сельском хозяйстве / Тен Ен Дог, Д.М. Матвеев // АПК: экономика и управление. – 2010. – № 9. – С. 81-84.
5. Тен Ен Дог. Совершенствование системы бюджетного финансирования сельхозпроизводства / Тен Ен Дог, А. Стадник, С. Шелковников, [и др.] // АПК: Экономика и управление. – 2009. – № 4. – С. 48-52.

### **Прочие публикации по теме диссертационного исследования**

6. Тэн Ен Дог. Формирование и развитие «умной» организационной структуры управления в сельскохозяйственных организациях в условиях нестабильности рыночных отношений. – Новосибирск: Агро-Сибирь, 2014 – 52 с.
7. Тен Ен Дог. Анализ сельскохозяйственного производства Новосибирской области. // Повышение экономической устойчивости сельскохозяйственных организаций./ Тен Ен Дог, Д.В. Эссауленко, А.Т. Стадник, [и др.] под общ. ред. А.Т. Стадника – Новосибирск: ЭКОР-книга, 2011. – С. 38-56.

8. Тен Ен Дог. Комплексное проектирование развития производства молочной продукции в сельскохозяйственной организации // Повышение экономической эффективности производства и реализации продукции животноводства. / Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, С.А. Шелковников, [и др.]– Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2014. – С. 156- 178.
9. Тен Ен Дог. Методические основы управления научно-инновационным процессом // Организационно-экономические основы управления инновациями в агропромышленном производстве / Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, В.С. Лозинский, [и др.]: – Новосибирск: Агро-Сибирь, 2007. – С. 4-16.
10. Тен Ен Дог. Особенности государственного регулирования инновационного развития сельского хозяйства в условиях вступления в ВТО // Роль консалтинговой деятельности в технико-технологическом переоснащении сельского хозяйства / Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, Д.М. Матвеев, [и др.]– Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 94-103.
11. Тен Ен Дог. Отличительные особенности устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий // Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий / Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, С.Л. Кириллов, [и др.]; по общ. ред. А.Т. Стадника– Новосибирск: Агро-Сибирь, 2006. – С. 18-37.
12. Тен Ен Дог. Повышение инновационной активности работников сельскохозяйственных организаций и реализации системного подхода при освоении инноваций // Организационно-экономические основы управления инновациями в агропромышленном производстве/ Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, В.С. Лозинский, С.Р. Лозинский, [и др.]; под общ. ред. А.Т. Стадника; Новосиб. аграр. ун-т – Новосибирск: Агро-Сибирь, 2007. – С. 43-57.
13. Тен Ен Дог. Повышение экономической эффективности государственной поддержки ресурсосберегающих технологий в растениеводстве // Совершенствование государственной поддержки сельскохозяйственного производства на уровне региона / Тен Ен Дог, С.А. Шелковников, А.Т. Стадник, [и др.]; под общ. ред. А.Т. Стадника – Новосибирск: Прометей, 2009. – С. 102-149.
14. Тен Ен Дог. Повышение эффективности развития сельского хозяйства региона на основе мелиорации земель / Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, С.Л. Кириллов, [и др.]. – Новосибирск: Агро-Сибирь, 2007. – 158 с.
15. Тен Ен Дог Совершенствование внутрхозяйственного механизма управления сельскохозяйственной организации в условиях рыночных отношений // Инновационно-инвестиционное развитие агропромышленного комплекса: материалы Всерос. науч. - практ. конф. (г. Новосибирск, ноябрь 2013 г.). – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 321-334.
16. Тен Ен Дог. Текущий уровень и тенденции развития сельскохозяйственного производства в регионе // Повышение экономической эффективности производства и реализации продукции животноводства/ Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, С.А. Шелковников, [и др.]. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2014. – С. 70-87.

17. Тен Ен Дог. Техническая обеспеченность и эффективность производственной деятельности сельскохозяйственных организаций Новосибирской области // Роль консалтинговой деятельности в технико-технологическом переоснащении сельского хозяйства./ Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, Д.М. Матвеев, [и др.] – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 56- 69.
18. Тен Ен Дог. Экономический анализ конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий // Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий/ Тен Ен Дог, А.Т. Стадник, С.Л. Кириллов, [и др.]; под общ. ред. А.Т. Стадника – Новосибирск: Агро-Сибирь, 2006. – С. 82-96.