Тема: ***Совершенствование структуры управления производством сельскохозяйственного предприятия***

**СОДЕРЖАНИЕ:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования управления производством сельскохозяйственного предприятия | 6 |
| * 1. Сущность и содержание структуры управления
 | 6 |
| * 1. Классификация структур управления предприятия АПК
 | 9 |
| * 1. Особенности структуры управления в АПК
 | 14 |
| Глава 2. Анализ сложившейся системы управления ОАО Молочный завод «Молвест» г. Ульяновск | 17 |
| 2.1. Краткая историческая справка и характеристика ОАО Молочный завод «Молвест» | 17 |
| 2.2. Анализ развития ОАО Молочный завод «Молвест» | 18 |
| 2.3. Анализ системы управления ОАО Молочный завод «Молвест» | 25 |
| Глава 3. Совершенствование структуры управления производством сельскохозяйственного предприятия | 29 |
| 3.1. Совершенствование организационной структуры  | 29 |
| 3.2. Оценка совершенствования организационной структуры | 34 |
| Заключение |  |
| Список использованной литературы |  |

**Введение**

Агропромышленный комплекс – важнейшая составляющая экономики Российской Федерации. Потребительский рынок более чем на 70% формируется за счет продовольствия и товаров, изготовленных из сельскохозяйственного сырья.

Сельскохозяйственное производство обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на формирование системы управления и на ее структуру.

В процессе производственной деятельности между сотрудниками предприятия и его структурными подразделениями, управляющей и управляемой подсистемами устанавливаются постоянные производственные связи. Они носят информационный, технологический, трудовой, финансовый, управленческий характер. В целом они характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов данной системы. Требования к этим связям противоречивы. С одной стороны, для устойчивости работы системы необходимо, чтобы связи были стабильны, устойчивы; с другой – включение новых участников производства, новых факторов производства требует функциональной гибкости, подвижности связей.

Переход к рыночной экономике требует от предприятий агропромышленного комплекса повышения эффективности производства на основе достижений научно-технического прогресса, эффективных форм организации сельскохозяйственного производства, активизации предпринимательской инициативы и т.д.

Важная роль в организации этих задач отводится принципам и закономерностям организации структуры управления сельскохозяйственным предприятием. На их основе выбираются стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль их выполнения, выявляются резервы повышен эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия и его подразделений.

Актуальность выбранной темы работы обусловлена тем, что совершенствование управления сельскохозяйственным производством является важным резервом повышения его эффективности. Опыт многих сельскохозяйственных предприятий и объединений подтверждает, что там, где руководители и специалисты постоянно занимаются совершенствованием управления производством, трудовые коллективы под их руководством обеспечивают постоянный рост производства продукции сельского хозяйства, производительности труда, экономии средств и повышения рентабельности всех отраслей. Необходимость совершенствования управления обусловлена также происходящими количественными и качественными изменениями в условиях производственно хозяйственной деятельности колхозов, совхозов и объединений в условиях рыночной экономики.

Цель данной работы состоит в исследовании направлений совершенствования структуры управления производством сельскохозяйственного предприятия.

Исходя из поставленной цели в работе планируется решить следующие задачи:

- изучение сущности и содержания структуры управления;

- рассмотрение классификации структур управления предприятия АПК;

- выявление особенностей структуры управления в АПК;

- анализ развития ОАО Молочный завод «Молвест»;

- анализ системы управления ОАО Молочный завод «Молвест»;

- разработка направлений совершенствования организационной структуры.

Объектом исследования выступает ОАО Молочный завод «Молвест».

Предметом исследования в работе является структура управления производством сельскохозяйственного предприятия.

Исследование возможных проблем в сфере совершенствования структура управления производством свое отражение в трудах многих ученых: Алексеева В.В., Агаева Б.В., Сагдеева М.А., В. А. Добрынина, А. В. Беляева, П. П .Дунаева, Королева Ю.Б., Мазлоеав В.З., Мефед А.В. и др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологи, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

**Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования управления производством сельскохозяйственного предприятия**

* 1. **Сущность и содержание структуры управления**

Категория «структура» отражает строение и внутреннюю форму системы, в том числе и системы управления. Структура характеризует состав ее элементов, их свойства, а также совокупность связей и отношений между ними, выступает интегрирующим фактором разнородно специфических свойств, функций системы, способствует сохранению устойчивого состояния системы, свидетельствует о ее организованности [8, c. 99].

Организационная структура имеет отношение непосредственно к предприятиям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы. Организационные процессы в свою очередь обуславливают необходимость выработки целей и стратегий деятельности, выполнение процессов планирования, регламентирования, мотивации, контроля, учета и анализа, то есть процесса управления. При этом процесс управления рассматривается как совокупность функций управления. Базирующихся на сборе и обработке информации, необходимой для подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Выполнения функций управления возлагается на органы управления (структурные подразделения) состав и соподчиненность которых представляет собой организационную структуру управления предприятием.

Структура управления – это система разделения труда и установление служебных связей между структурными подразделениями и работниками аппарата управления по принятию и реализации управленческих решений.

Функции управления играют определенную роль в формировании структуры управления, так как процесс формирования структуры заключается в выделении и организационном закреплении тех или иных функций за соответствующими отделами, группами (звеньями) или отдельными работниками аппарата управления. Все остальные элементы системы управления: методы, кадры, техника, информация и так далее – являются средством, необходимым для своевременной реализации той или иной функции [12, c. 112].

Обоснованная, правильно выбранная организационная структура управления создает благоприятные условия для принятия оптимальных решений. Повышения оперативности управления, сокращения управленческих циклов. Усиления исполнительской дисциплины и повышения экономичности и эффективности работы предприятия [11, c. 77].

Основными элементами организационной структуры управления выступают:

- цели и стратегия системы;

- иерархические звенья управления или уровня принятия решений и ответственности;

- горизонтальные звенья по уровням управления, выполняющие функциональную деятельность, - руководители, управленческие работники; субъекты внешних связей – потребители, поставщики, партнеры, финансовые структуры, конкуренты;

- государственные органы, социальные организации; связи – отношения, коммуникации, информация.

Структуру управления по горизонтали можно разделить на звенья, а по вертикали – на ступени. Звенья управления представляют собой организационно обособленные подразделения (отделы, службы), каждое из которых выполняет одну или несколько функций управления. Ступень управления – это совокупность управленческих звеньев, которые находятся на определенном иерархическом уровне управления и отражают последовательность их подчинения снизу доверху.

Первой (низшей) ступенью управления на предприятиях агропромышленного комплекса является управление производственной бригадой, фермой; второй – отделением (цехом), комплексной бригадой; третьей (высшей) – общехозяйственный аппарат управления, возглавляемый руководителем предприятия [8, c. 95].

Соподчиненность органов различных уровней управления и образует иерархию управления – многоступенчатую структуру управления (двух-, трех-, четырехступенчатую), характеризуемую тем, что каждый субъект управления данного уровня одновременно выступает и объектом управления вышестоящих уровней и находится в определенной взаимосвязи (административной, организационной, информационной).

Следовательно, структура управления характеризуется количеством, составом звеньев и ступеней управления, а также характером связей и их взаимодействием. Целевое назначение организационной структуры управления – обеспечить устойчивое развитие социально-экономической системы предприятия посредством формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия элементов системы, то есть учет тех факторов, которые и определяют структуру управления [14, c. 66].

На построение структуры управления сельскохозяйственным предприятием решающее влияние оказывают внешние и внутренние факторы и условия. К внешним факторам относят: цели, принципы и методы управления, которые определяются социально-экономической природой производства и отношений, сформированных на основе многообразных форм собственности в агропромышленном комплексе; территориальное размещение (объем и характер внешних связей, национальные, исторические и климатические условия); подчиненность, кооперацию, интеграцию и так далее [6, c. 96].

Решающее влияние на формирование структуры управления оказывает структура производства, в которую входят производственная и организационная структура. Производственная структура – это состав и пропорции главных, дополнительных и вспомогательных отраслей предприятия и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Она определяет уровень специализации и концентрации производственных подразделений разного типа и размера. Производственная структура предприятия непосредственно влияет на состав функциональных служб и численность работников в них. Так, количество должностей зоотехников и ветврачей всех специальностей устанавливается в зависимости от наличия условных голов скота, а также зональных особенностей производства [3, c. 48].

На структуру управления оказывает влияние и факторы собственно управленческого характера. Внедрение технических средств управления, особенно персональных компьютеров, создает условия для расширения и углубления содержания функций управления, централизованного выполнения целого ряда управленческих работ, позволяет быстрее решить сложные задачи, что оказывает существенное влияние на весь процесс управления. Уровень квалификации работников управления также повышает качество управления и позволяет повысить эффективность их труда, а, следовательно, и для формирования структуры управления.

**1.2. Классификация структур управления предприятия АПК**

Формирование и развитие типов структур управления осуществлялось последовательно (от более простых к более сложным) и отделялось управленческими связями (линейными и функциональными) между руководителем и подчиненными (подразделением). Поэтому спектр основных типов структур управления характеризуется наличием более простых – линейно-функциональной, более сложных – штабной, дивизионной и матричной структур.

Линейная структура управления. В линейной структуре четко проявляется иерархия: в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями (руководитель предприятия – руководитель производственного подразделения – руководитель первичного трудового коллектива – исполнитель).



Рисунок 1.1. - Общая схема линейной структуры управления

Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющее воздействие на объект могут передавать только одним должностным лицом – руководителем объекта, распоряжения которого обязательны к исполнению. При такой структуре обеспечивается единство распорядительства, так как каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства [12, c. 163].

Единство руководства исключает дублирование функций, противоречивость и несогласованность в распорядительстве, повышает оперативность и ответственность руководителя за деятельность возглавляемого им подразделения, позволяет более полно и эффективно использовать материальное и моральное стимулирование и дисциплину труда.

С усложнением задач производства требуются глубокие специальные знания применительно к каждой отрасли и сфере производства, а это возможно только при условии формирования специализированных отделов и служб, что и обусловило переход от линейной структуры управления к функциональной [13, c. 110].

По функциональным связям подготовка решений для линейных руководителей осуществляется специализированными функциональными службами. Отсюда и сущность функциональной структуры управления можно свести к тому, что службы предприятия и их работники специализируются на выполнении определенных функций, то есть осуществляется функциональное деление высоко специализированных работ, обслуживающих процесс производства.

Руководитель предприятия

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Исполнители.

Рисунок 1.2 - Общая схема функциональной структуры управления

Однако рост числа функциональных служб ведет к тому, что единый процесс управления распадается на отдельные части. Нарушается согласованность действий, работники нижестоящих ступеней подчиняются одновременно нескольким функциональным руководителям, что ведет к противоречивости в распоряжениях и несоблюдению принципа единоначалия и персональной ответственности.

Как линейная, так и функциональная структура управления в чистом виде, как правило, не применяются, но могут быть использованы в сфере малого бизнеса (предпринимательства) [11, c. 59]].

В процессе развития линейного и функционального управления возникло их органическое соединение – линейно-функциональная структура управления. Сущность комбинаций линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по линии общего руководства каждый работник подчиняется одному руководителю, а функциональные звенья занимаются вопросами, отнесенными к их компетенции (техническая, технологическая, экономическая, агрономическая и тому подобное). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством.



Рисунок 1.3 - Общая схема линейно-функциональной структуры управления

Типичными уровнями управления линейно-функциональной структуры выступают:

- высший – институциональный уровень руководитель предприятия, генеральный директор, президент). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития производственного формирования в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей, здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств;

- средний – управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (руководители отделов – технического, технологических, экономического, сбытового и других); руководители многоотраслевых и специализированных подразделений (цехов). Среднее звено решает задачи, вытекающие из функциональной специфики и координирует деятельность низовых производственных подразделений;

- низший – производственный уровень, объединяющий руководителей низшего звена (бригадир, звеньевой).

Такая структура управления называется и штабной, так как предусматривает организацию при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений (штабов). Основная роль этих подразделений состоит в выполнении подготовительных операций и по разработке проектов решений, которые выступают в силу только после их утверждения соответствующим линейным руководителем.

Решающим достоинством линейно-функциональной структуры управления является возможность закрепления за соответствующими службами (отделами) достаточно узкого круга функциональных задач, возможность концентрации усилий работника непосредственно на своей текущей деятельности и соблюдение принципа единоначалия.

Разновидностью данного типа структуры управления является территориальная (отделенческая), отраслевая (цеховая) и комбинированная структуры управления, которые при решении проблемных задач становятся малоэффективными. По иным принципам строится дивизионная структура управления. Ее формирование осуществляется не по функциональному признаку, а конкретному виду продукции, их однородной совокупности, по определенному кругу потребителей (рынку) или региону.

Матричные схемы управления создаются тогда, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий и сама работа по их выполнению является очень сложной.

После завершения разрабатываемого проекта группы расформировываются, сотрудники возвращается в свои функциональные подразделения либо переходят в другие группы для реализации новых задач.

В хорошо спроектированной матричной структуре управления высшее руководство определяет права и ответственность разных частей организации. Руководители проектов сохраняют за собой право определить первостепенность и сроки решения той или иной задачи, а функциональный руководитель выбирает конкретного исполнителя и методику решения проекта, тем самым обеспечиваются условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей специалистов группы [9, c. 142].

**1.3. Особенности структуры управления в АПК**

При разработке структуры управления в определенном хозяйстве следует учитывать конкретные условия производства (тип хозяйства, состав работающих, уровень их квалификации и сознательности, стоящие задачи и прочее) и опыт хозяйств соответствующего региона и аналогичной специализации.

Для осуществления управления отраслью животноводства в хозяйствах формируется специальный управленческий аппарат.

В хозяйстве с отраслевой структурой управлении могут создаваться один или несколько цехов. Цехи возглавляются главными специалистами. Управляющий (заведующий) отделением (фермой), начальник цеха - один на отделение (ферму, цех). Начальник цеха животноводства является руководителем и организатором всей зоотехнической и производственной работы в цехе животноводства, в его непосредственном подчинении находятся, как правило, заместитель начальника цеха - главный ветврач, зоотехник - селекционер, бригадиры по животноводству, ветврачи.

Для проведения зооветеринарной работы в хозяйствах создают зоотехническую и ветеринарную службы. Основная их цель - повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции государству.

Ветеринарная служба в хозяйствах представлена главным ветеринарным врачом, старшими ветеринарными врачами, ветеринарными фельдшерами. Главный ветврач вводится при наличии в хозяйстве свыше 800 условных голов скота. Должность дополнительных ветеринарных врачей устанавливают на каждые 850 условных голов скота. Работники данной службы проводят большую работу по предупреждению и ликвидации заболеваний скота.

Зоотехническая служба состоит из: главного зоотехника - один на хозяйство, имеющего свыше 800 условных голов скота, зоотехников и старших зоотехников всех специальностей (зоотехники - селекционеры, зоотехники отделений и ферм и другие), при наличии в хозяйстве 800 - 1000 условных голов скота ( в зависимости от зоны).

Племенную работу под руководством главного зоотехника проводят зоотехник по племенному делу. Он разрабатывает и осуществляет мероприятия по проведению селекционно-племенной работы, улучшению племенных и продуктивных качеств животных, подбору и отбору животных и т.д.

Ответственные функции выполняет зоотехник отделения. Он обязан обеспечить выполнение плановых заданий, неуклонное повышение продуктивности и эффективности общественного производства. Он участвует в разработке мероприятий по обеспечению скота кормами высокого качества, правильному их хранению, подготовке к скармливанию, а также экономному их расходованию, принимает участие в разработке и внедрении прогрессивных методов содержания, кормления и ухода за поголовьем.

Зоотехник обязан участвовать в осуществлении мероприятий по созданию долголетних культурных пастбищ и сенокосов, правильному их использованию, контролировать качество продукции, реализуемой государству и используемой для удовлетворения потребностей хозяйства, кроме того, он должен обеспечить полную сохранность поголовья скота, получение высоких приростов молодняка, своевременную случку маточного поголовья, а также работу по воспроизводству стада.

Зоотехник отделения несет ответственность за выполнение плановых заданий по продуктивности животноводства, валовому производству; рациональное использование скота, техники трудовых и материальных ресурсов, закрепленных за подразделениями проведению инструктажа и контроль за соблюдением правил по охране труда.

Руководитель небольшого и среднего сельскохозяйственного предприятия руководит работой ферм соответственно через заведующих фермами. В своей деятельности по управлению общественным животноводством он опирается на главных специалистов - зоотехника, ветврача, экономиста, бухгалтера. Мероприятия, разработанные специалистами и одобренные правлением, так и все их указания по специальным вопросам, обязательны для выполнения руководителями и работниками соответствующих подразделений.

Для руководства специализированными группами работников на фермах и других производственных и обслуживающих единицах правления, по рекомендации советов подразделений, утверждает звеньевых или старших работников по специальности (доярок, скотников и т. д.).

Нередко в сельскохозяйственных предприятиях встречается такое отраслевое построение управления, когда зоотехники руководят соответствующей отраслью, как в отношении технологии производства, так и в организационном распорядительстве через бригадиров и заведующих фермами.

**Глава 2. Анализ сложившейся системы управления ОАО Молочный завод «Молвест» г. Ульяновск**

**2.1. Краткая историческая справка и характеристика ОАО Молочный завод «Молвест»**

ОАО «Молвест» — российская компания, управляющая несколькими предприятиями молочной промышленности, в основном — в Центрально-Чернозёмном регионе России, крупнейшее предприятие — молочный комбинат «Воронежский».

Основное предприятие компании — молочный комбинат «Воронежский», было создано в результате реорганизации в 1992 году Воронежского гормолзавода № 1, построенного в 1962 году.

В октябре 2006 года компания «Молвест» приобрела Ульяновский молочный завод, где был освоен выпуск продукции под торговой маркой «Вкуснотеево».

Осенью 2007 года компания приобрела на Украине Криворожский гормолзавод № 1.

31 марта 2010 года у московской компании, владеющей активами завода «Карат», выкуплен Калачеевский сыродельный завод (Калач).

В апреле 2011 года компания завершила сделку по приобретению у московской компании «Агрофудс» Новохопёрского маслодельного завода.

14 сентября 2011 российская компания «Молвест» и датская Arla Foods договорились о создании совместного предприятия по производству сыров на базе сырзавода «Калачеевский».

К 2014 году молочный комбинат «Воронежский» стал крупнейшим российским предприятием молочной промышленности по объёму переработки молока с показателем 328,5 тыс. тонн в год, опередив завод Danone в Чехове и принадлежащий PepsiCo Лианозовский молочный комбинат. Компания в целом по состоянию на 2014 год занимает третье место на российском молочном рынке с объёмом переработки 455 тыс. тонн в год и долей 2,95 %, уступая Danone и PepsiCo.

Каждый производственный этап находится под строгим контролем, начиная от доскональной проверки качества поступающего сырья до официального подтверждения качества готового продукта, благодаря чему выпускаемая продукция всегда отвечает самым высоким стандартам. Контроль осуществляет аккредитованная лаборатория ОАО «Молвест».

За последние несколько лет «ОАО «Молвест» значительно увеличил производственные мощности. Технологическое оснащение предприятия находится на высочайшем уровне. Все производственные цеха оборудованы в соответствии с международными стандартами качества.

Продукция ОАО «Молвест» пользуется успехом как в Ульяновской области, так и далеко за её пределами, а ассортимент насчитывает порядка 50 наименований.

**2.2. Анализ развития ОАО Молочный завод «Молвест»**

Проанализируем показатели деятельности ОАО Молочный завод «Молвест», представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели результата финансовой деятельности предприятия.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| 1. Объем продажи продукции, тыс. руб | 2133522 | 2221094 | 2310040 | 2342172 | 2402784 |
| 2. Общий объем продаж продукции на рынке, тыс. руб | 501226,9 | 540413,3 | 563478,1 | 6250363,1 | 6510513,0 |
| 3. Затраты на предпродажную подготовку, тыс. руб | 3632 | 4032 | 5426 | 6176 | 7238 |
| 4. Затраты на производство, тыс. руб | 1027753 | 1062202 | 1033769 | 1021722 | 1048831 |
| 5. Продажи на начало года, тыс. руб | 2055824 | 2133522 | 2221094 | 2310040 | 2393426 |
| 6. Продажи на конец года, тыс. руб | 2133522 | 2221094 | 2310040 | 2393426 | 2495364 |
| 7. Затраты на рекламную деятельность на начало года, тыс. руб | 15710 | 16524 | 22640 | 29212 | 38612 |
| 8. Затраты на рекламную деятельность на конец года, тыс. руб | 18695 | 28964 | 36415 | 33874 | 46236 |

Данные таблицы 1 показывают, что объемы продажи имеют тенденции к увеличению и в 2015 году достигают 2402784 тысяч рублей. Вместе с объемами продаж растут и затраты на производство.

Применяемый для анализа среды (как внешней, так и внутренней) организации метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английский слов сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Таблица 2.2. – «Базовые факторы оценки внутренней и внешней среды организации»

|  |  |
| --- | --- |
| К факторам оценки внутренней среды организации традиционно остается | К факторам оценки внешней среды организации традиционно относятся |
| 1 | 2 |
| **1. Организационные** - организационная структура; - гибкость системы управления; - формы контроля, их наличие или  отсутствие; - наличие взаимодействия между  подразделениями; - информационная взаимосвязь между  подразделениями; - информационная взаимосвязь  подразделений.**2. Производственные** - производственная мощность; - качество оборудования; - использование мощностей; - качество товара или услуги; - ноу-хау;  - себестоимость.**3. Маркетинговые** - известность марки; - полнота ассортимента; - позиции по распределению; - сервис для клиентов; - квалификация персонала.  | **1. Факторы спроса** - потенциал рынка; - динамика или темпы роста/сокращения рынка; - структура спроса (скорость  проникновения и приверженности); - доля организации.**2. Факторы конкуренции** - количество значимых конкурентов; - сила марок конкурентов; - наличие прямых заменителей; - наличие косвенных заменителей; - степень ценового давления; - технологическое развитие.**3. Факторы сбыта** - количество посредников.**4. Распределение ресурсов** - доступность сырьевых источников.**5. Макрофакторы** - законодательное регулирование; - рентабельность отрасли; - темпы инфляции; - инвестиционная привлекательность отрасли. |

 Укажем алгоритм проведения SWOT-анализа на примере ОАО Молочный завод «Молвест» с выделением отдельных этапов:

1) сформулируем перечень:

 возможностей – факторов, которые открывает перед организацией внешняя среда;

угроз – факторов, которые таит в себе внешняя среда;

сильных сторон - навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие успех организации в ее деятельности;

слабых сторон - факторов, которые мешают или могут помешать организации работать и развиваться.

Все вышеуказанные факторы, оказывающие влияние на деятельность ОАО Молочный завод «Молвест» группируем в таблицу 2.3.

Таблица 2.3. – «Факторы для SWOT-анализа»

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции;2 – применение новых технологий производства;3 – реализация различных инструментов продвижения товара;4 – возможность регулирования ценовой политики;5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции. | 1 – снижение платежеспособного спроса;2 – ограниченная емкость рынка;3 – введение санкций странами Европы и США;4 – высокая степень конкуренции на рынке;5 – снижение уровня защищенности внутреннего продовольственного рынка; |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1 – выгодное географическое положение;2 – высокое качество продукции;3 – молодой квалифицированный персонал;4 – современное высокотехнологичное производство;5 – наличие собственной лаборатории;6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов. | 1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков;3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах;4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования;5 – высокая зависимость от кредиторов.  |

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Далее строится матрица (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Рынок |
| Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Используя сильные стороны организация может использовать возможности: - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции;- наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.  | Основными угрозами ГК являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.  |
| Слабые стороны | Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.  | Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.  |

Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную маркетинговую стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на занимаемом рынке, а так же распространение товара в других регионах.

Построим многоугольник конкурентоспособности для ОАО Молочный завод «Молвест» для оценки угрозы с стороны конкурентов.

Рис. 2.1 - Многоугольник конкурентоспособности ОАО Молочный завод «Молвест»

Анализ многоугольника конкурентоспособности показывает, что наибольшую опасность представляет конкурент – компания «ЮНИМИЛК» (в основном продукция «Простоквашино»), которые обладает следующими особенностями: высокий уровень рекламной активности, предложение уникального товара и достаточно презентабельный внешний вид продукта. Наименьшую опасность для ОАО Молочный завод «Молвест» представляет ОАО «Молочное дело Карсун». Данный конкурент не производит уникальных видов продукции, имеет низкий уровень активности. Основным преимуществом данного субъекта выступает пониженная цена.

 PEST-анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. В таблице 2 представлен PEST-анализ ОАО Молочный завод «Молвест»

Таблица 2.5 - PEST-анализ ОАО Молочный завод «Молвест»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Политико-правовые факторы | Экономические факторы | Социально-культурные факторы | Технологические факторы |
| 1) трудовое законодательство;2) налоговая система;3)правительствен-ная стабильность;4) государственное влияние на отрасль | 1) стоимость энергоресурсов;2) уровень инфляции;3) конъюнктура рынка;4) курс валют;5) уровень безработицы;6)законодательные акты (минимальная оплата труда). | 1)демографические изменения (стиль, привычки);2) перемены в образе жизни – например, изменение состава семей, отношение к работе и свободному времени;3) изменение вкусов и предпочтений потребителей;4) социальная мобильность населения (привлечение кадров с других регионов);5) уровни образования. | 1) появление новой продукции аналога;2) новые производственные технологии (быстрые технологические изменения);3) автоматизация средств технического контроля качества продукции; |

**Матрица БКГ** является двумерной моделью для анализа конкуренции. Она разработана Бостонской консалтинговой группой и другое ее название - матрица "темпы роста - доля рынка" (матрица БКГ). Этот самый распространенный инструмент анализа современного менеджмента был создан Брюсом Хендерсоном, основателем Бостонской консалтинговой группы. Положение ОАО Молочный завод «Молвест» представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - «Матрица БКГ»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Относительная доля рынка |
| Темп роста рынка | Звезды | Дикие кошки |
| ОАО Молочный завод «Молвест» | Собаки |

Это компании, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Они обладают высокой прибыльностью, реализуя экономию на масштабе, и не нуждаются в инвестициях.

Что касается эффективности маркетинговой деятельности, то на данный момент для деятельности ОАО Молочный завод «Молвест» рекомендована маркетинговая стратегия «быстрого снятия сливок». Это означает, что вся деятельность должна быть направлена на быстрое распространение продукта и занятие новых сегментов рынка в других (не только соседних) регионах.

**2.3. Анализ системы управления ОАО Молочный завод «Молвест»**

Управление на предприятии представлено следующими органами:

 общее собрание акционеров;

— совет директоров;

— единоличный исполнительный орган (генеральный директор);

— в случае назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все функции по управлению делами общества.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является ревизионная комиссия. Совет директоров и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров, а генеральный директор - Советом директоров общества.

Организационная структура ОАО Молочный завод «Молвест» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. - Организационная структура ОАО Молочный завод «Молвест»

Инженер по охране труда, окружающей среды, пожарной безопасности и гражданской защите выполняет следующие обязанности:

1 - Осуществляет контроль за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда;

2 - Изучает условия труда на рабочих местах, подготавливает и вносит предложения о разработке и внедрении более совершенных конструкций оградительной техники, предохранительных и блокировочных устройств, других средств защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов;

3 - Участвует в проведении проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно-технических устройств, санитарно-бытовых помещений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, определении их соответствия требованиям нормативных правовых актов по охране труда и при выявлении нарушений, которые создают угрозу жизни и здоровью работников или могут привести к аварии, принимает меры по прекращению эксплуатации машин, оборудования и производства работ в цехах, на участках, на рабочих местах.

4 - Совместно с другими подразделениями предприятия проводит работу по аттестации и сертификации рабочих мест и производственного оборудования на соответствие требованиям охраны труда.

Заведующий фермой относится к категории руководителей.

Заведующий фермой назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению руководителя структурного подразделения. Заведующий фермой подчиняется непосредственно руководителю структурного подразделения.

На должность заведующего фермой назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: среднее профессиональное образование и стаж работы по хозяйственному обслуживанию не менее года. На время отсутствия заведующего фермой его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

Заведующий фермой должен знать:- законодательство и нормативно-правовые акты, касающиеся хозяйственного обслуживания предприятия и его подразделений.

Заведующий фермой руководствуется в своей деятельности: законодательными актами РФ;- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;- приказами и распоряжениями руководства; настоящей должностной инструкцией.

Главный инженер должен знать:

-Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли.

-Организационно-распорядительные документы и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия.

-Профиль, специализацию и особенности структуры предприятия.

-Перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и бизнес-план предприятия.

-Производственные мощности предприятия.

-Технологию производства продукции предприятия.

-Порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

-Рыночные методы хозяйствования и управления предприятием.

-Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров.

-Научно-технические достижения в соответствующей отрасли производства и опыт передовых предприятий.

-Экономику, организацию труда, производства и управления.

-Основы экологического законодательства.

-Основы трудового законодательства.

-Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Главный инженер подчиняется непосредственно директору предприятия. Главный инженер осуществляет руководство техническими службами предприятия. На время отсутствия главного инженера (отпуск, болезнь, командировка, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового — лицо, назначенное в установленном порядке), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее их исполнение.

Главный инженер несет ответственность:

1 - За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2 - За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3 - За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

**Глава 3. Совершенствование структуры управления производством сельскохозяйственного предприятия**

**3.1. Совершенствование организационной структуры**

Совершенствование управления производством является одним из важных условий и факторов повышения его эффективности.

Процесс рационализации управления включает разработку комплекса организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих более эффективное использование земли, рабочей силы, техники и других ресурсов, создание благоприятных условий труда и быта работников, внедрение новых технологий и качественное совершенствование производства.

Все эти мероприятия можно проводить только с учетом планирования производства.

Все мероприятия по разведению, выращиванию скота и птицы, а также по уходу за ними осуществляет зоотехник. Однако в ОАО Молочный завод «Молвест» существует только начальник цеха животноводства, обязанности которого исполняет бригадир и относится не к линейному, а к функциональному звену. Из этого следует, что планирование производства в его обязанности не входит, и для эффективности производства ОАО Молочный завод «Молвест» необходимо ввести должность зоотехник. Кроме того проведённый выше анализ производственной деятельности предприятия показывает, что за исследуемый период времени снизилось поголовье КРС, продуктивность, что связано в первую очередь рационом кормления и кормовой базой.

Должностные обязанности зоотехника:

1. Проводит научные исследования в области животноводства.

2. Изучает и внедряет передовые методы разведения, выращивания скота и птицы.

3. Производит расчеты требуемого количества кормов для обслуживания животных и представляет их на утверждение руководству.

4. Производит отбор животных на племя, отбор и подбор пар.

5. Определяет режим содержания животных (температура, влажность воздуха, газообмен, пр.) и осуществляет контроль над его соблюдением.

6. Осуществляет контроль и координирует работу по разведению, выращиванию животных и ухода за ними.

7. Организует работы по искусственному вскармливанию молодняка и ухода за ним.

8. Разрабатывает мероприятия по проведению санитарно-профилактических работ, уборке и чистке животных.

9. Организует учет продуктивности животных.

Зоотехник вправе:

1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающихся его деятельности.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе осуществления должностных обязанностей недостатках в деятельности предприятия (его структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению.

4. Запрашивать лично или по поручению руководства организации от подразделений организации и иных специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - то с разрешения руководителя организации).

6. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

Зоотехник несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Все мероприятия по планово-экономической работе на предприятии осуществляет экономист. Однако в ОАО Молочный завод «Молвест» существует только бухгалтерская служба, в обязанности которой не входит планирование производства. Из этого следует, что для повышения эффективности производства ОАО Молочный завод «Молвест» необходимо ввести должность экономиста.

Экономист осуществляет руководство планированием, нормированием и оплатой труда, организацией хозрасчета и проведением экономического анализа.

Мероприятия по планово-экономической работе, разработанные главным экономистом и утвержденные директором, обязательны к выполнению всеми специалистами организации и руководителями производственных подразделений.

В должностные обязанности экономиста входят:

1. Осуществлять методическое руководство и участвовать в разработке мероприятий по дальнейшей интенсификации и концентрации производства, углубленной специализации хозяйства и его подразделений, в обосновании капитальных вложений и строительных объектов, а также в подготовке предложений по межхозяйственным связям кооперированию, обеспечивая увязку планов развития и рационального сочетания всех отраслей предприятия.
2. Обеспечивать работу по совершенствованию планирования сельскохозяйственного производства, экономического анализа, организации нормирования, оплаты труда и материального стимулирования, укреплению хозрасчета, выявлению и использованию резервов в растениеводстве, животноводстве и в других сферах материального производства предприятия и производственных подразделений.
3. Анализировать заявки на приобретение техники и материалов, представляемых специалистами хозяйства.
4. Обеспечивать правильность применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, установление разрядов и штатных нормативов.
5. Организовывать работу по совершенствованию структуры аппарата управления и механизации управленческого труда, разработке положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкциях работников, штатов предприятия и производственных подразделений.
6. Организовать работу по нормированию труда, своевременному пересмотру норм, внедрению технически обоснованных норм труда, анализу применения действующих форм и систем и оплаты труда, материальному поощрению работников, экономическому расходованию фонда заработной платы.
7. Способствовать выполнению планов внедрения передовой, экономически обоснованной организации производства, обеспечивающей повышения урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных, улучшения качества, увеличения валового сбора, повышения производительности труда и снижения издержек производства.
8. Представлять директору хозяйства материалы о поощрении лучших производственных подразделений, руководителей и специалистов, о наложении взысканий на лиц, нарушающих трудовую и производственную дисциплину.

Экономист имеет право:

1. Проверять выполнение планов и заданий производственных подразделений хозяйства, правильности применения форм и систем оплаты труда.
2. Требовать от специалистов и руководителей производственных подразделений необходимых сведений для составления планов, заданий и экономического анализа, а также участия в составлении планов по соответствующим разделам.
3. Осуществлять постоянный контроль за правильностью использования трудовых и материальных ресурсов, фонда заработной платы и фондов материального поощрения. Вносить предложения о привлечении к ответственности должностных лиц за незаконное расходование и перерасход средств на оплату труда и материалов.

Экономист несет ответственность за:

1. Организацию экономической работы и планирование развития хозяйства, направленные на рациональное использование возможностей и резервов предприятия, ускорения его развития, повышения эффективности всех отраслей, выполнение планов по производству и продажи продукции установленного качества, обеспечивая правильное соотношение роста производительности и оплаты труда;
2. своевременную и качественную разработку перспективных планов развития, годовых производственно-финансовых планов, доведения планов и заданий хозрасчетным подразделениям;
3. внедрение достижений науки и передового опыта в практику планирования, экономического анализа, организации нормирования и оплаты труда;
4. организацию хозяйственного и внутрихозяйственного расчета;
5. организацию разработки мероприятий по научной организации труда в планировании и управлении;
6. разработку и организацию внедрения технически обоснованных норм выработки, прогрессивных форм и систем оплаты труда, условий материального и морального стимулирования работников;
7. систематическое проведение экономического анализа и подготовку материалов для рассмотрения результатов деятельности хозяйства и его подразделений на производственных совещаниях, собраниях коллектива;
8. причиненный ущерб (в уставном порядке).

Основной работой экономиста является планирование развития хозяйства, направленное на рациональное использование возможностей и резервов предприятия, ускорение его развития, повышение эффективности всех отраслей.

**3.2. Оценка совершенствования организационной структуры**

При совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

- принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;

- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

- принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Для этого в рамках совершенствования структуры управления предлагается объединить данные отделы и создать общую бухгалтерию. Во главе поставить главного бухгалтера, а в его подчинении назначить двух заместителей по направлению торговля и по направлениям производство и строительство. В свою очередь главный бухгалтер будет находиться в подчинении директора по финансам. В этом случае необходимо сократить должность одного главного бухгалтера.

Объединение двух бухгалтерий позволит достичь синергетического эффекта - благоприятное сочетание ресурсов, согласованное поведение, связи, отношения, - одним словом, весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему.

С позиций теории организации - это кооперация - организация сил, процессов, агентов, ресурсов и прочего для совместного выполнения общего дела.

Одним словом, компания достигнет эффекта от суммы больше, чем просто сумма эффектов составных частей. Все это приведет к увеличению прибыли, снижению текущих расходов, снижению потребности в инвестициях.

Ещё одним важным моментом при рассмотрении деятельности компании, является качество и сроки выполнения продукции.

Клиенты становятся всё более разборчивыми в качестве продукции и все настойчивее требуют соответствия самым высоким требованиям, предъявляемым к качеству товаров и к качеству обслуживания. Они хотят получать реальные гарантии того, что фирма соответствует их требованиям сейчас, и будет соответствовать в дальнейшем.

Анализируя стратегию развития ОАО Молочный завод «Молвест» можно заметить, что уделяется много внимания качеству и срокам выполнения продукции и оказания услуг. Однако конкретных мероприятий в данных направлениях не просматривается.

Введение системы менеджмента качества даст возможность продемонстрировать свою приверженность качеству и удовлетворению потребностей клиентов, а также возможность непрерывного улучшения системы с учетом особенностей изменяющегося мира.

Современное представление о качестве изделий основано на принципе наиболее полного выполнения требований и пожеланий потребителя, и этот принцип должен быть заложен в основу проекта любого вида продукции.

Системный подход к управлению качеством предполагает формирование целевой подсистемы управления предприятием, подразумевающей упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов объекта производства, предназначенных для достижения поставленной цели - создания условий для обеспечения требуемого уровня качества объекта производства при минимальных затратах.

Системный подход к управлению качеством на предприятии предполагает использование следующих принципов:

- целенаправленность - позволяет установить границы управления и адресность управленческих решений;

- комплексность - охватывает все стадии жизненного цикла продукта, все структурные подразделения, руководство и весь персонал предприятия;

- непрерывность - обеспечивает процесс управления, ориентированный на постоянное улучшение системы;

- объективность - ориентирует на использование адекватных методов управления, выбор показателей, отражающих действительное состояние управления качеством, подбор управленческого персонала соответствующей квалификации;

- оптимальность - предусматривает необходимость обеспечения результативности и эффективности процессов управления качеством, в частности, и системы в целом.

Система управления качеством предприятия включает общие, специальные и обеспечивающие подсистемы.

К общим подсистемам управления качеством относятся:

- прогнозирование и планирование качества продукции

- учет и анализ оценки качества продукции;

- стимулирование и ответственность за качество продукции;

- контроль качества продукции.

К специальным подсистемам управления качеством относятся подсистемы:

- стандартизации;

- испытаний продукции;

- профилактики брака;

К обеспечивающим подсистемам управления качеством относятся:

- правового обеспечения;

- информационного обеспечения;

- материально-технического обеспечения;

- метрологического обеспечения;

- кадрового обеспечения;

- организационного обеспечения;

- технологического обеспечения;

- финансового обеспечения.

Система управления качеством является частью системы управления предприятием, которая направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон.

Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с управлением персоналом, инвестиционной и инновационной деятельностью, производственным менеджментом, окружающей средой, охраной труда и т.д. Различные части системы управления организацией могут быть интегрированы вместе с системой управления качеством в единую систему менеджмента, использующую общие элементы.

В рамках этой программы предлагается разработать и внедрить технологические процессы приемки готовых изделий, а именно изделий из бетона и сухих строительных смесей. Данные техпроцессы будут содержать все этапы изготовления продукции от заготовки сырья до приемки готового изделия.

В результате можно сделать вывод, что структура управления является важным звеном в системе управления, а предложенные изменения будут способствовать более эффективному процессу реализации целей компании. К тому же объединение отделов бухгалтерий позволит достичь синергетического эффекта, а именно благоприятное сочетание ресурсов, согласованное поведение, связи, отношения и прочего для совместного выполнения общего дела.

**Заключение**

Переход к рыночной экономике требует от предприятий агропромышленного комплекса повышения эффективности производства на основе достижений научно-технического прогресса, эффективных форм организации сельскохозяйственного производства, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательской инициативы и т.д. Важная роль в организации этих задач отводится принципам и закономерностям организации структуры управления сельскохозяйственного предприятия. Сельскохозяйственное производство обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на формирование системы управления и на ее структуру.

В работе были проведены: характеристика ОАО Молочный завод «Молвест», системный анализ основных экономических показателей, финансовых результатов деятельности организации, его внешней и внутренней среды, определение основных тенденций развития, анализ системы управления, анализ ресурсных возможностей.

На их основе была проведена работа по усовершенствованию структуры управления предприятия, для этого было проведено следующие: создание системы управления качеством, которая является частью системы управления предприятием, которая направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон

**Список использованной литературы**

1. Алексеев В.В., Агаев Б.В., Сагдеев М.А. Агропромышленный менеджмент – М.: Издательско – Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2013. – 358 с.
2. Апкаева, Е. А. Резервы роста экономической эффективности сельхозпроизводства / Е. А. Апкаева // Экономика сельского хозяйства России. – 2007. - №1. – с. 33.
3. Виноградов В.В. Экономическая эффективность в сельском хозяйстве. Переиздание. Учебное пособие / Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия. Нижний Новгород, 2011. – 207 с.
4. Добрынин В.А. Экономика сельского хозяйства, В.А.Добрынин, А.В.Беляев, П.П.Дунаев и др.; Под. ред.В.А. Добрынина – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:Агропрмиздат, 2010. – 351 с.
5. Королев Ю.Б., Мазлоев В.З., Мефед А.В. и др.: Управление в АПК / Под редакцией Королева Ю.Б.: - М.: Колос, 2012. – 376с.
6. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. Менеджмент в АПК / Под ред. Королева Ю.Б.: - М.: Колос, 2010. – 376с.
7. Кузнецов В.В. Управление агропромышленным комплексом: Учебное пособие / Серия «Экономика и управления». Под редакцией Кузнецов В.В – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2013 – 416с.
8. Минаков И.А. Экономика сельскохозяйственного предприятия: Учебник / И.А. Минаков, Л.А. Сабетова, И.И. Куликов, - М.: КолосС, 2014. – 399 с.
9. Огарков А.А. Управление организацией :учебник/ Огарков А.А. – М.: Эксмо, 2013. – 512 с.
10. Петранева Г.А., Мефед А.В., Тушканов М.П. и др. Экономика и управление в сельском хозяйстве: Учебник для студ. сред. проф. учеб. заведений / Издательский центр «Академия», 2013 – 352 с.
11. Савицкая Г. В. Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2012. - 368 с.
12. Сагайдак, А. Э. Экономика и организация сельскохозяйственного производства: Учебник / А. Э. Сагайдак, О. Г. Третьякова, А. Д. Екайкин. – М.: КолосС, 2012. – 360 с.
13. Шакиров Ф.К., Грядов С.И., Пастухов А.К и др. Организация производства на предприятиях АПК/ Под ред. Шакирова Ф.К. – М.: Колос С, 2013 – 224 с.
14. Ямпольская Д.о. Менеджмент: Учебное пособие / Д.О. Ямпольская, М.М. Зонис, - Спб.: Издательский дом «Нева», 2012. – 288 с.