

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.67.93.043

## Организация управления в агропромышленных формированиях холдингового типа в Российской Федерации

**Литвиненко Дмитрий Борисович**

Аспирант,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
105318, Российская Федерация, Москва, Измайловский вал, дом 2;  
e-mail: palitq@gmail.com

**Дмитриев Антон Геннадиевич**

Кандидат экономических наук, доцент  
кафедра Организационного менеджмента  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
105318, Российская Федерация, Москва, Измайловский вал, дом 2;  
e-mail: agdmitriev@gmail.com

### Аннотация

В данной статье рассматривается тема организации управленческих процессов в сельскохозяйственных холдингах. В статье приведены типы холдингов, обозначены методы управления холдингами, рассмотрены инновации в области управления. Так же в статье рассмотрены формы управления, а также обозначены их функции.

Научная новизна статьи заключается в изучении методов управления, что в свою очередь даёт понять какие же инновации следует внести для усовершенствования управления на сельскохозяйственных производствах.

В результате было определено, что необходимо разрабатывать новые планы и программы инновационной деятельности, вести контроль над ходом разработки новых товаров сельскохозяйственной продукции, обеспечить финансами программы инновационной деятельности, ввести в холдингах материальное и моральное стимулирование работников за инновации. При выполнении инновационных мер, указанных в статье, возможно, достичь повышения экономических показателей любого существующего на данный момент в Российской Федерации, крупного сельскохозяйственного холдинга.

Применение инноваций, указанных в статье возможно не только на сельскохозяйственных холдингах, но и в других сферах промышленного производства и не только. В условиях современной экономической ситуации в мире и Российской Федерации, статья будет актуальна для изучения руководителям предприятий и работникам служб по управлению персоналом в компаниях.

### Для цитирования в научных исследованиях

Литвиненко Д.Б., Дмитриев А.Г. Организация управления в агропромышленных формированиях холдингового типа в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 9А. С. 383-391. DOI: 10.34670/AR.2020.67.93.043

**Ключевые слова**

Холдинг, управление, сельское хозяйство, инновации, экономика, агропромышленный комплекс, менеджмент.

**Введение**

Агрохолдинг представляет собой интегрированное формирование, в состав которого входят юридические лица (участники), связанные между собой договорными или имущественными отношениями.

Холдинговой компанией является компания или объединение, независимо от его организационно-правовой формы, которое владеет контрольным пакетом акций других предприятий с целью финансового контроля за их работой и получения дохода на вложения в акции и капитал.

**Основная часть**

Агропромышленные предприятия часто создаются на базе головного предприятия (управляющей компании), которое выступает интегратором – инвестором по отношению к другим сельскохозяйственным предприятиям. Обычно в современных условиях, головным предприятием является перерабатывающее предприятие на примере группы компаний Черкизово, и ГК РусАгро)

Различают 2 типа холдингов:

1. Чистый холдинг, т.е. получение компанией доходов посредством участия в акционерном капитале других предприятий.

2. Смешанный, когда холдинговая компания занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью и одновременно с целью расширения сферы влияния организует новые зависимые фирмы и филиалы.

На данный момент по мнению многих специалистов стандартной системы управления холдинговой компанией не существует. В зависимости от доли участия в уставном капитале объединенных в сообществе предприятий, степени их диверсификации (перетекание капитала) и географического размещения управление холдинговой компанией может осуществляться по одному из следующих видов:

1. По принципу предприятия, в режиме высокой подчиненности центральному предприятию;

2. В форме ассоциативного управления, но без права свободного выхода субъектов их системы холдинга ( на данный момент используется более чаще);

3. Смешанная форма (Редко используемая в Российской Федерации).

В РФ на современных холдингах используют следующие функции и методы управления:

1. Планирование и прогнозирование – определяют план действий, конечную цель управления.

2. Организация – формирование структуры и системы управления, упорядочение работы управляемой и управляющей подсистем.

3. Координация – согласование отдельных процессов менеджмента, действий непосредственных исполнителей, поддержание системы управления в заданных границах.

4. Мотивация – процесс создания заинтересованности работников в хорошем качестве

работы, поощрение и наказание нерадивых работников.

5. Контроль – систематическая проверка всех сторон деятельности объекта управления в соответствии с установленными требованиями или управленческими решениями. Важнейшими формами контроля являются учет и отчетность.

Так же сейчас начинают внедрять специфические функции с разделением управленческого труда. К ним относятся:

1. Административное (общее) управление предприятием в целом (руководитель, директор или менеджер по производству).

2. Производственное и технологическое управление, непосредственным объектом которого являются технологические процессы (Начальник участка, главный ветврач, зооинженер, агроном .).

3. Финансовое управление, под которым понимается регулирование формирования и использования финансовых средств предприятия (главный бухгалтер, экономист).

4. Инновационное управление, управление с созданием и внедрением новшеств в технологию, организацию, управление производством, в номенклатуру продукции.(кризис менеджер, консультанты по производству)

5. Кадровое управление, связанное с комплектование штатов и социальным обслуживанием работников.(Специалист отдела кадров)

6. Управление рыночным поведением предприятия или маркетинг.  
(маркетолог, брендменеджер)

В современных условиях через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности, способы ее осуществления.

Методы управления применяются по отношению к предприятиям, трудовым коллективам в целом и отдельным работникам.

В данный момент на крупных холдингах используют следующие методы : метод прямого (непосредственного) и метод косвенного (через создание соответствующих условий) воздействия.

В современной науке обычно выделяют следующие методы:

1. Административные, которые основаны на прямых директивных указаниях;

2. Экономические, обуславливаются экономическими стимулами;

3. Социально-психологические, применяются с целью повышения социальной активности работников.

Все методы управления применяются в комплексе, не взаимоисключая друг друга. Речь может идти только о приоритете того или иного метода, но не о замене одного другим.

Применение методов управления - означает выбор их в таком сочетании и использование в такой форме, которые в данных конкретных условиях дадут наибольшую эффективность.

Условиями применения тех или иных методов управления являются:

1. Этапы развития общества (Появление новых технологий)

2. Особенности отрасли н.х. (Сезонность)

3. Особенности населения (традиции, менталитет);

4. Поставленные цели;

5. Особенности ситуации и тяжесть выполнения задачи;

6. Особенности коллектива, коллективных интересов;

7. Особенности человека как личности (характер, темперамент, способности);

8. Собственные особенности руководителя.(твердость характера, креативное мышление)

Административные (организационно-распорядительные) методы управления

В современных холдингах в Российской Федерации выступает объективной основой использования административных методов управления - организационные отношения, которые обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива и отдельных работников.

Административные методы относятся к методам прямого воздействия и опираются на власть руководителя.

Главным условием применения административных методов является преобладание однозначных способов решения, отклонение от которых недопустимо (например механизатор или агроном, ). Директивные команды обязательны для выполнения в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Невыполнение их рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Административные методы воздействуют на волю исполнителей, поэтому они более оперативны по сравнению с другими методами. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Административные методы управления сельским хозяйством в условиях холдинга, подразделяются на организационные и распорядительные.

I. Организационное воздействие обычно происходит в следующих формах:

1) Организационный регламент – осуществим путём принятия документов регламентирующих деятельность органов управления и отдельных работников:

- общеорганизационное регламентирование: Устав, распорядок работы;
- структурное: Положения о подразделениях;
- должностное: Должностные инструкции и др.

2) Организационное нормирование – нормирания времени, численности, величины выработки .

Осуществимо при использовании нормативных актов: Штатное расписание, нормы управляемости, нормы выработки, технологические и технические нормы и т.д.

3) Организационно-методическое инструктирование – ознакомление и разъяснение законов, указов, инструктирование по ТБ, технологии и т.д.

4) Дисциплинарные воздействия – система административных средств поддержания трудовой дисциплины.

В управлении холдингов производством очень важную роль играет холдинговое планирование. Своевременная разработка реальных плановых заданий каждому производственному подразделению позволяет руководителям и всем членам коллектива не только понимать цели и задачи своего труда, но и во-многом самим определять пути их решения.

Экономический анализ позволяет выявлять причины не выполнения планов, а также пути и резервы совершенствования производства, а значит улучшения экономических показателей.

Материальное стимулирование является одним из важнейших средств экономического воздействия. Ведущее место в нем занимает основная оплата труда, а также система премирования. Кроме того, сюда относятся: оплата туристических путевок, путевок в дома отдыха и т.д.

Внутрихозяйственный расчет обеспечивает связь заработка работников с результатами труда, его количеством, качеством, а также экономным расходованием ресурсов.

Такие средства экономического воздействия как кредит, финансирование, цена имеют

большее влияние на деятельность всего предприятия, чем на отдельных работников.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями.

Социологические исследования свидетельствуют, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

В последнее время в управлении холдингами стали использоваться и социально-психологические методы – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Социально-психологические методы в основном сводятся к двум основным направлениям:

1. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

2. Выявление и развитие индивидуальных способностей каждого, позволяющее обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

Именно поэтому для менеджеров необходимы знания в области социальной психологии, социологии, педагогики и т.д.

К основным формам воздействия в рамках социально-психологических методов управления относятся:

1. Планирование социального развития коллектива;
2. Убеждение как метод воспитания и формирования личности;
3. Моральное стимулирование как коллективное, так и личное.
4. Личный пример и авторитет руководителя;
5. Средства социальной преемственности: традиции коллектива, обряды, знаки памятных событий, фотоальбомы и стенды, конкурсы, торжественные собрания, смотры художественной самодеятельности и т.д.
6. Средства социальной профилактики: различные формы предупреждений, поручительства, более тщательный контроль за нарушителями трудовой дисциплины.

При применении тех или иных методов социально-психологического воздействия необходимо, прежде всего, учитывать мотивы поведения работников, их личностные качества, а также психологический климат коллектива.

Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно он применяет различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, формируют здоровые межличностные отношения. Большое социально-психологическое воздействие на работников оказывают личностная характеристика самого руководителя и применяемый им стиль управления.

Инновации в системе управления крупными сельскохозяйственными холдингами заключаются в том, что : в нашей стране сложилась определенная система управления инновациями. На федеральном уровне управление нововведениями осуществляется соответствующими министерствами и ведомствами, а также научными учреждениями. Так в АПК на федеральном уровне такое управление осуществляют МСХ РФ и РАСХН. В их

подчинении находятся многочисленные научно-исследовательские и внедренческие организации. Исследования по фундаментальной и прикладной тематике ведутся более чем в 150 НИИ, 30 селекционных центрах и опытных станциях, 75 вузах с.х. профиля.[7]

В составе МСХ РФ имеется Департамент науки и технического прогресса, который руководит деятельностью н.-и. учреждений, планирует и координирует научные исследования по важнейшим проблемам развития АПК, а также проводит работу по внедрению и пропаганде научно-технических достижений.

Научные учреждения осуществляют фундаментальные и прикладные исследования, разрабатывают рекомендации по их использованию в производстве.

Значение органов государственного управления НТП и деятельности научных учреждений исключительно велико, однако для успешного развития АПК важно уметь использовать приобретаемые технические средства, технологии и научные достижения. Эффективность внедренческой деятельности зависит не только от качества научно-технических разработок, но и от организации инновационного процесса, от восприимчивости производства к нововведениям [Формирование инновационной системы АПК..., 2013]

Инновационное управление холдингами это – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства предприятием. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции и услуг; снятие с производства устаревшей продукции [Инновационная деятельность в аграрном..., 2007]

Осуществление инновационного управления в холдингах предполагает:

1. Разработку новых планов и программ инновационной деятельности;
2. Наблюдение за ходом разработки новой с/х продукции и ее внедрением;
3. Обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
4. Обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом, создание университетов по обучению персонала компании;
5. Материальное и моральное стимулирование работников за внедрение нововведений.

## Заключение

Таким образом, при использовании и контроле выполнения всех вышеперечисленных методов и форм управления в Российской Федерации, мы получим холдинги мирового уровня. Но для этого так же необходимо вводить инновации, связанные с изменениями технологий в сельском хозяйстве, постоянным обучением персонала, а так же привлечение в компании креативных специалистов.

## Библиография

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020гг. (утв. Правительством РФ 14.07. 2012г. №717)
2. Оценка эффективности технико-технологических инноваций в растениеводстве: Методические рекомендации/Под ред. Ю.И. Бершицкого.-Краснодар, 2011
3. Инновационная деятельность в аграрном секторе экономики России/Под ред. И.Г. Ушачева, И.Т. Трубилина, Е.С. Оглобина, И.С. Санду. -М.: Сельская новь, 2007.
4. Ушачев, И.Г. Система управления -основа реализации модели инновационного развития агропромышленного

- комплекса России/И.Г. Ушачев//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. -2013. - №2
5. Формирование стратегических направлений модернизации технической базы сельского хозяйства на региональном уровне/И.Санду, А. Полухин, П. Бурак//Экономика сельского хозяйства России.-2014.-№ 10.- С.11-18.
  6. Формирование инновационной системы АПК: организационно-экономические аспекты/Под ред. И.С.Санду, В.И.Нечаева, В.Ф.Федоренко, Г.М.Демишкевич, Н.Е.Рыженковой.-М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2013.- 216с.
  7. Дмитриев А.Г., Володин В.В. Конкурентные структуры целевых рынков сбыта и потенциал конкурентоспособности аграрных предприятий. ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ. 2020. №3 С.52-62.
  8. Хабаров В.И., Кабалоев В.Р. Стратегические задачи и особенности государственного предпринимательства в России. Вестник Академии. 2017. № 2. С. 53-59.
  9. Минаков, И.А. Экономика сельскохозяйственного предприятия / И.А. Минаков, А.А. Сабетова, Н.И. Куликов и др. – М.: Колос С, 2017. – 528 с.
  10. . Петрович, Э.А. Агробизнес : учебно–методическое пособие / Э. А. Петрович, Л. П. Лазарев. – М: ГГТУ, 2016. – 234 с.
  11. Сельская экономика: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / [С. В. Киселев и др.; под редакцией С. В. Киселева]; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет. – Москва: Проспект, 2016. – 570 с.
  12. . Сильванович, В.И. Сельскохозяйственное производство: базисные факторы, основные результаты и условия инновационного развития: монография / В. И. Сильванович. – М: ГГТУ, 2017. – 210 с.
  13. Тоболич, З.А. Экономика предприятий агропромышленного комплекса / З. А. Тоболич. – Москва: Проспект, 2016. – 119 с.
  14. Добрынин, В.А. Актуальные проблемы экономики АПК. Уч. пособие / В.А. Добрынин. – М.: Издательство МСХА, 2015. – 280 с.
  15. Ермалинская, Н.В. Экономика и организация инфраструктуры агропромышленного комплекса: курс лекций / Н. В. Ермалинская. – М: ГГТУ, 2018. – 163 с.
  16. Запольский, М.И. Экономика агропромышленного комплекса: пособие / М. И. Запольский. – М: ГГТУ, 2018. – 175 с.
  17. Колеснев, В.И. Компьютерное моделирование для анализа и планирования в АПК: монография / В. И. Колеснев, БГСХА, 2018. – 292 с.
  18. . Кузнецов, В.В. Экономика сельского хозяйства / В.В. Кузнецов – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. – 352 с.

## **Organization of management in agro-industrial formations of the holding type in the Russian Federation.**

**Dmitrii B. Litvinenko**

Post-graduate student,  
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",  
105318, 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: palitiq@gmail.com

**Anton G. Dmitriev**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Organizational Management  
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",  
105318, 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: agdmitriev@gmail.com

## Abstract

This article discusses the topic of organizing management processes in agricultural holdings. The article lists the types of holdings, identifies the methods of managing holdings, discusses innovations in the field of management. The article also discusses the forms of management, as well as indicates their functions.

The scientific novelty of the article lies in the study of management methods, which in turn makes it clear what kind of innovations should be made to improve management in agricultural production.

As a result, it was determined that it was necessary to develop new plans and programs for innovative activities, monitor the development of new agricultural products, provide funds for innovation programs, introduce material and moral incentives for employees in holdings for innovation. When implementing the innovative measures indicated in the article, it is possible to achieve an increase in the economic indicators of any large agricultural holding currently existing in the Russian Federation.

The application of innovations mentioned in the article is possible not only at agricultural holdings, but also in other areas of industrial production and not only. In the context of the current economic situation in the world and in the Russian Federation, the article will be relevant for study by heads of enterprises and employees of personnel management services in companies.

## For citation

Litvinenko D.B., Dmitriev A.G. (2020) Organizatsiya upravleniya v agropromyshlennykh formirovaniyakh kholdingovogo tipa v Rossiiskoi Federatsii [Organization of management in agro-industrial formations of the holding type in the Russian Federation.]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (9A), pp. 383-391. DOI: 10.34670/AR.2020.67.93.043

## Key words

Holding, management, agriculture, innovation, economy, agro-industrial complex, management.

## References

1. State program for the development of agriculture and regulation of markets for agricultural products, raw materials and food for 2013-2020. (approved by the Government of the Russian Federation on July 14, 2012, No. 717)
2. Evaluation of the effectiveness of technical and technological innovations in crop production: Methodical recommendations / Ed. Yu.I. Bershitskiy.-Krasnodar, 2011
3. Innovative activity in the agrarian sector of the Russian economy / Ed. I.G. Ushacheva, I.T. Trubilina, E.S. Ogloblina, I.S. Sandu. -M.: Selskaya nov, 2007.
4. Ushachev, I. G. The management system is the basis for the implementation of the model of innovative development of the agro-industrial complex of Russia / I.G. Ushachev // Economics of agricultural and processing enterprises. -2013. - №2
5. Formation of strategic directions of modernization of the technical base of agriculture at the regional level / I. Sandu, A. Polukhin, P. Burak // Economy of Agriculture of Russia. -2014.-№ 10.-C.11-18.
6. Formation of the innovation system of the agro-industrial complex: organizational and economic aspects / Ed. I.S.Sandu, V.I.Nechaeva, V.F. Fedorenko, G.M. Demishkevich, N.E. Ryzhenkova.-M.: FGBNU "Rosinformagroteh", 2013.-216s.
7. Dmitriev A.G., Volodin V.V. Competitive structures of target sales markets and the competitiveness potential of agricultural enterprises. PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE OF CONTROL. 2020. No. 3 P.52-62.
8. Khabarov V.I., Kabalov V.R. Strategic objectives and features of state entrepreneurship in Russia. Academy Bulletin. 2017. No. 2. S. 53-59.
9. Minakov, I.A. Economy of an agricultural enterprise / I.A. Minakov, A.A. Sabetova, N.I. Kulikov et al. - M.: Kolos S,



- 
- 2017 .-- 528 .
10. Petrovich, E.A. Agribusiness: teaching aid / E. A. Petrovich, L. P. Lazarev. - M: GSTU, 2016 .-- 234 .
  11. Rural economy: textbook: for students of higher educational institutions studying in economic specialties / [S. V. Kiselev and others; edited by S. V. Kiselev]; Moscow State University MV Lomonosov, Faculty of Economics. - Moscow: Prospect, 2016 .-- 570 .
  12. Silvanovich, V.I. Agricultural production: basic factors, main results and conditions for innovative development: monograph / V.I.Silvanovich. - M: GSTU, 2017 .-- 210 .
  13. Tobolich, Z.A. Economy of enterprises of the agro-industrial complex / ZA Tobolich. - Moscow: Prospect, 2016 .-- 119.
  14. Dobrynin, V.A. Actual problems of the economy of the agro-industrial complex. Uch. allowance / V.A. Dobrynin. - Moscow: Publishing house of Moscow Agricultural Academy, 2015 .-- 280 .
  15. Ermalinskaya, N.V. Economics and organization of the infrastructure of the agro-industrial complex: a course of lectures / N. V. Ermalinskaya. - M: GSTU, 2018 .-- 163 .
  16. Zapolsky, M.I. Economics of the agro-industrial complex: manual / M.I. Zapolsky. - M: GSTU, 2018 .-- 175 .
  17. Kolesnev, V.I. Computer modeling for analysis and planning in the agro-industrial complex: monograph / V.I.Kolesnev, BSAA, 2018 .-- 292 .
  18. Kuznetsov, V.V. Agricultural Economics / V.V. Kuznetsov - Rostov-on-Don: Phoenix, 2018 .-- 352 .