

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

МИЩЕНКО Виктор Павлович



**ОБОСНОВАНИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР  
В НОВЫХ ФОРМАХ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 — экономика, планирование, организация  
управления народным хозяйством и его отраслями (сельское хозяйство)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

КРАСНОДАР — 1993



№. 36. 478

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления Кубанского государственного аграрного университета.

Научный руководитель: академик РАСХН,  
доктор экономических наук,  
профессор И. Т. Трубилин

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор И. Н. Переверзев;  
кандидат экономических наук,  
доцент Г. А. Педан

Ведущая организация: Краснодарский научно-исследовательский институт сельского хозяйства им. П. П. Лукьяненко НПО «Кубаньзерно»

Защита состоится « 23 » июня 1993 г.  
в « 10 » часов в аудитории 209 главного учебного корпуса на заседании специализированного совета: К 120.23.04, в Кубанском государственном аграрном университете по адресу: 350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Автореферат разослан « 21 » мая 1993 г.

Ученый секретарь  
специализированного совета,  
доцент

П. С. БОНДАРЕНКО

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Осуществление политических и социально-экономических преобразований в стране направлено на разрешение сложных задач повышения эффективности всего народного хозяйства и его агропромышленного сектора, переход к социально ориентированной рыночной экономике и осуществления аграрной реформы.

В системе мероприятий аграрной реформы важное место принадлежит становлению системы управления в новых организационно-правовых формах сельскохозяйственных предприятий. Выбор более эффективных форм производства и структур управления служит важным условием решения продовольственной проблемы. Актуальность исследования этих вопросов обуславливается и тем, что коренные преобразования в стране, предусматривающие изменения экономических основ общества, осуществляются с большими трудностями в АПК.

Исходя из этого, автор исследует проблему формирования управленческих структур в сельскохозяйственных предприятиях в связи с необходимостью совершенствования управления сельским хозяйством на региональном (краевом) уровне АПК с учетом происходящих изменений в ходе аграрной реформы.

Изученность вопроса. Необходимость решения ряда новых практических задач при проведении аграрной реформы и формирования рыночных отношений определяет тематику многих исследований по проблемам управления агропромышленным производством.

В исследовании проблем управления агропромышленным производством внесли определенный вклад экономисты-аграрники Баклаженко Г.А., Боровик В.А., Будылкин Г.И., Завадский И.С., Зиновьев Ф.В., Лоза Г.М., Макеенко М.М., Пиличев Н.А., Посуныко Н.С., Тихонов В.А. и другие ученые. Результатом исследований явилась разработка методических рекомендаций по вопросам



управления, выделение управления в качестве самостоятельной научной дисциплины в сельскохозяйственных вузах. Вместе с тем, следует учитывать, что проводившиеся исследования исходили из определенных идеологических установок к изучению проблем экономики, социальных процессов, анализа зарубежного опыта в области менеджмента и др.

Отставание теории управления на региональном уровне АПК сдерживает формирование адаптивных структур управления. Все это требует дальнейшего расширения исследования всего комплекса проблем управления и структурных в особенности.

Целью диссертационной работы является разработка рекомендаций по формированию новых структур управления агропромышленным производством в новых формах сельскохозяйственных предприятий и на региональном уровне.

Исходя из этого были определены основные задачи исследования:

- выявить роль собственности в становлении рыночных аграрных отношений;
- определить производственно-технологические, биологические и социально-экономические особенности сельского хозяйства как объекта управления и установить их влияние на развитие функций и структур управления в сельскохозяйственных предприятиях и на региональном уровне АПК;
- обобщить практический опыт по становлению структур управления в новых организационно-правовых формах агропромышленного производства;
- выявить тенденции в развитии структур управления и разработать рекомендации по их формированию в сельскохозяйственных предприятиях и региональном АПК.

Объектом исследования послужили управленческие структуры регионального (краевого) АПК, сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, фермерские хозяйства, управления сельского хозяйства при главах администрации районов северной зоны Краснодарского края.

Методика и исходные материалы исследования. Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых в области управления.

В работе опирались на Указы Президента России, Закон Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные акты по аграрной реформе.

При критическом рассмотрении литературных источников и фактических материалов руководствовались положениями материалистической диалектики.

В качестве конкретных способов использованы экономико-статистический, расчетно-конструктивный, графический и монографический методы исследования.

Исходными материалами, наряду с литературными источниками, послужили годовые отчеты, данные бухгалтерского учета и статистической отчетности предприятий, ассоциаций и др., материалы органов статистики и налоговых инспекций, хронографические материалы по изучению организации труда работников управления.

Научная новизна и практическая значимость работы. Научная новизна заключается в исследовании структур управления агропромышленным производством в условиях формирующихся рыночных отношений в новых формах сельскохозяйственных предприятий и на региональном уровне АПК.

В работе обосновывается создание государственного органа управления, выражающего интересы общества, наделяемого не командно-распорядительными функциями, а контрольными и функциями государственного регулирования сельского хозяйства.

Обосновывается целесообразность формирования адаптивной структуры управления, где функции, задачи, состав и содержание структуры управления определяются её учредителями, субъектами хозяйственной деятельности.

В диссертации исследованы варианты адаптивных структур управления ассоциации кооперативов, товариществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ. Дано обоснование необходимости создания самоуправляемых производственных кооперативов на основе производственных подразделений сельскохозяйственных предприятий, которые формируют соответствующие ассоциации, выполняющие функции производственно-технического, коммерческого и социального обслуживания.

Апробация работы. Результаты работы докладывались на краевых, районных совещаниях, научно-производственных семинарах в 1990-1992 гг. Автор принимал непосредственное участие в организации ассоциаций в сфере производственно-технического обслуживания и переработки на региональном уровне АПК, им реализованы возможности в формировании адаптивных структур управления на уровне предприятий и территориальном уровне.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений производству, списка использованной литературы. Содержание изложено на 195 страницах машинописного текста, включает 15 таблиц и 4 рисунка.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяется цель и задачи, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе "Генезис управления сельским хозяйством страны" раскрывается роль собственности в аграрных отношениях, особенности сельского хозяйства как объекта управления, его от-

личительные черты от промышленного производства. В историческом аспекте рассматриваются функции управления сельским хозяйством.

Во второй главе "Формирование структур управления в региональном АПК" осуществлен анализ становления системы регионально-го управления, раскрывается роль структур управления в период формирования рыночных отношений, дан анализ управленческих функций, существующей организации управленческого труда в сельскохозяйственных предприятиях.

В третьей главе "Совершенствование структур управления в новых формах сельскохозяйственных предприятий" обоснованы требования к структурам управления в условиях рынка, выявлены условия их формирования в региональном АПК.

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Современное общество переживает кризисные процессы, которые свидетельствуют о конфликте между общественными целями и средствами их достижения.

Целевые установки получили общественное признание, а общественная экономическая идеология остается предметом острых разногласий.

Общественная экономическая идеология представляет собой систему взглядов и идей, отражающих отношение общества к проблемам своего бытия, его видение организации жизни, т.е. отношения, определяющие направление развития.

Необходимость перехода к новой экономической идеологии вызвана формированием новых отношений собственности, изменением роли и функции каждого участника в структуре общественного производства и механизма управления.

Аграрные отношения включают экономические отношения общества, коллективов и отдельных работников сельскохозяйственного производства по поводу пользования землей, владения основ-

ными средствами сельскохозяйственного производства, присвоения продукции и доходов.

Основным субъектом аграрных отношений продолжает выступать государство, являясь крупным собственником земли и заказчиком сельскохозяйственной продукции. Формирование аграрных отношений, предусматривающих перераспределение собственности, приватизацию земли и предприятий, становится основой новой экономической идеологии и сутью демократизации общества.

Основное внимание при изучении проблем управления в сельском хозяйстве, разработке предложений по его совершенствованию должно уделяться особенностям объекта управляемых воздействий, обладающего спецификой по отношению к другим отраслям общественного производства.

Имеются существенные различия между сельскохозяйственным и промышленным производством. В сельском хозяйстве речь идет о развитии живых существ, о биологическом производстве, в промышленном — переработке мертвого природного материала.

Исторический опыт земледелия наглядно показывает, что в этой сфере неэффективно разделение функций собственника и управляющего, что возможно и даже целесообразно в организации промышленного производства.

Управление как особая деятельность возникает в результате исторического развития общества, возникновения государства. В России длительное время существовала община, как форма управления крестьянским хозяйством. Общинное землевладение обусловило положение, когда до 1918 года в России не было государственных органов управления, детально регламентирующих деятельность и быт крестьян.

Начиная с 1918 года, в стране стала формироваться административно-командная система управления сельским хозяйством,

для которой была характерна жесткая централизация и расширение новых объектов управления. Она в основном сложилась при завершении коллективизации в сельском хозяйстве.

Лишение крестьян собственности и возможности распоряжаться результатами своего труда привело в конечном итоге к падению объемов производств, снижению эффективности труда. Государство, как собственник основных средств производства и результатов труда, для усиления контроля за мерой труда и потребления пошло по пути создания управленческих структур, начиная с первичных трудовых коллективов и до высших структур исполнительной власти.

Многочисленные реорганизации структур управления не меняя основ системы, аграрных отношений, естественно, не приносили ожидаемых результатов.

Территориальная и отраслевая структуры регионального АПК связаны с существованием отраслевых и региональных экономических интересов. При определенных условиях они противостоят интересам региона, коллективов, что проявляется в ведомственности или местничестве. Причина коренится не столько в сознании людей, сколько в экономических условиях, поскольку сознание лишь отражает реально существующие экономические отношения.

В ходе коренных преобразований общества проявляется и новый подход к управлению на уровне региона, для которого характерны становление и взаимодействие различных форм собственности, полная хозяйственная самостоятельность товаропроизводителей.

В формирующихся рыночных отношениях, когда предприятия становятся саморегулирующимися системами, изменяется роль структур управления в них. Существовавшая ранее система управления АПК основывалась на административно-командных субординационных отношениях. Структуры управления приобретали свойство растущей иерархической пирамиды.

В таблице I представлены данные, свидетельствующие о динамике численности работников управления во всех организационно-правовых формах сельскохозяйственных предприятий.

Таблица I

Численность работников аппарата управления в сельскохозяйственных предприятиях краевого АПК

Г о д н	Среднего- довая чис- ленность работников, чел.	: все- го	В том числе			Удельный вес работ- ников управ- ления в об- щей числен- ности рабо- тающих, %
			из них	руково- дители	специа- листы	
1966	806602	41528	11008	12947	17573	5,0
1976	661688	52640	14566	15918	22156	8,0
1986	582520	55594	15710	16920	22964	9,6
1992	401142	41786	11698	12540	17548	10,4

Структуры управления в акционерных обществах, товариществах с ограниченной ответственностью, ассоциациях и агрофирмах практически не претерпели существенных изменений в процессе реорганизации колхозов и совхозов.

Однако наметилась тенденция сокращения численности работников управления на краевом и районном уровнях, изменений в содержании функций структур управления. В то же время создаются параллельные управленческие структуры на районном уровне под видом акционерных обществ и ассоциаций перерабатывающих предприятий (сахарных, консервных заводов и др.).

Создание новой структуры управления на районном уровне - управления сельским хозяйством при главе администрации района - является половинчатым решением между выполнением функций контроля и управленческим обслуживанием.

Признание производительного характера управленческого труда делает правомерным рассмотрение таких понятий, как производительная сила управленческого труда и его эффективность. Теоретическая разработка проблем оценки труда управленческих работников в формирующихся рыночных отношениях ещё ждёт своего решения. В деятельности сельскохозяйственных предприятий используются различные приемы, методы и формы организации управленческого труда.

При оценке эффективности управленческих структур в сельскохозяйственном производстве применяются показатели: общая эффективность, промежуточные и итоговые показатели уровня эффективности управления, систему показателей социально-экономической эффективности.

В условиях гиперинфляции чрезвычайно трудно, практически невозможно показать эффективность управленческих структур в сравнении или в динамике.

В таблице 2 приведены некоторые показатели работы сельскохозяйственных предприятий Каневского района по итогам деятельности за 1992 год.

Данные этой таблицы могут в некоторой мере служить показателями сравнительной эффективности управленческих структур в хозяйствах района. Если в агрофирме "Кубань 50% прибыли использовано на накопления, то в агрофирме "Кубанская степь" инвестировано на накопления всего 2,6%, в агрофирме "Привольное" - 12,6%.

В сложившейся ситуации представляется затруднительным дать однозначно оценку показателям в части формирования фондов. Однако предприятия не должны идти по пути "проедания" основных фондов, ибо такое направление приведет к их банкротству. Несомненно показателем социально-экономической эффективности работы коллектива

Таблица 2

Основные показатели работы сельскохозяйственных  
акционерных обществ Каневского района за 1992г., млн. руб.

Наименование предприятий	Выручка от реализации продукции, работ и услуг	Баланс ван	Фонды накопле- ния	Фонды потреб- ления	Средне- годовая числен- ность работ- ников, чел.	Маловая про- дукция сельско- го хозяйства на I среднего- дового работ- ника, тыс.руб. (в сопостави- мых ценах 1983г.	Имплачено подход- ного налога	
	фактически внимл ценам 1983 года	прибыль	ния	ления	на I среднего- дового работ- ника, тыс.руб. (в сопостави- мых ценах 1983г.	налога		
Родина	490,1	9,9	264,1	151,3	34,5	934	10,6	4,8
Воля	657,5	13,5	322,5	150,4	55,0	718	18,8	3,8
Победа	1059,8	32,8	650,5	74,4	396,7	2188	15,0	11,8
Россия	340,6	11,3	153,8	87,0	58,5	1003	11,3	16,6
Привольное	591,7	15,6	178,5	22,6	124,6	1031	15,1	14,2
Дружба	605,9	16,2	338,8	270,6	-	1014	16,0	4,6
Кубань	410,8	13,8	240,5	120,5	107,7	1053	13,1	9,8
Красногвардеец	207,8	8,9	129,6	85,2	36,7	576	15,5	4,7
Приазовье	398,8	10,1	245,0	79,6	50,0	949	10,6	2,0
Колос	614,4	23,7	373,1	198,8	153,1	1705	13,9	5,3
Нива	482,8	12,7	291,7	119,4	97,0	905	14,0	7,3
Исток	232,0	11,1	140,2	78,2	53,1	559	19,9	5,2
Кубанская степь	243,6	7,4	147,6	3,9	122,5	632	11,7	4,9
<b>Итого по району :</b>	<b>6958,9</b>	<b>205,9</b>	<b>3784,9</b>	<b>1565,3</b>	<b>1436,3</b>	<b>14482</b>	<b>14,2</b>	<b>97,4</b>

и структур управления в переходной период будет выживаемость предприятий на основе результативности и производительности труда.

В условиях формирования рыночных отношений в системе АПК изменяются функции управления и компетентность в целом структур управления на всех уровнях. Структура управления, как средство реализации функций, является более устойчивой, чем ее функции. Современная практика функционирования структур управления сельскохозяйственных предприятий это подтверждает.

С целью анализа функций управления, деятельности структур управления проведены исследования по организации управленческого труда в сельскохозяйственных предприятиях и управлениях сельского хозяйства при главе администрации района северной зоны Краснодарского края. Полученные данные позволили сделать следующие выводы. Во-первых, с проведением аграрной реформы у работников управления сельскохозяйственного производства появляются новые функции, связанные с организацией фермерских хозяйств, маркетинговой деятельностью. Во-вторых, в связи с отменой директивного планирования содержание функций управления руководителей предприятий и главных специалистов претерпевают изменения. В то же время содержание функций управления руководителей и специалистов подразделений практически не изменилось. В-третьих, наибольшие изменения произошли в содержании функций работников управления сельским хозяйством при главе администрации района, которые не стали нести ответственности перед государством за выполнение планов производства и продажи продукции. Об этом свидетельствуют данные, представленные в таблице 3. Количество выездов работников управления в различные управленческие структуры по своим функциональным обязанностям в сравнении с прошлым периодом уменьшилось более чем на 50%.

Таблица 3

Выезды руководителей и главных специалистов сельскохозяйственных предприятий Каневского района по вызовам вышестоящих органов

Категории работников	1986 год					1992 год				
	За год	в том числе		Количество выездов в	Выезды с	За год	в том числе		Количество выездов в	Выезды с
		в г.	в рай-	среднем за	начала ра-		в г.	в рай-	среднем за	начала ра-
		Крас-	он	месяц	бочего вре-	Крас-	он	месяц	бочего вре-	бочего вре-
		нодар			мени в % к	нодар			мени в % к	общему итогу
					общему итогу					общему итогу
Руководители хозяйств	103	32	71	8,6	62,0	65	10	55	5,4	60,1
Главные агрономы	52	8	44	4,3	69,0	34	3	31	2,8	71,3
Главные зоотехники	38	7	31	3,1	73,0	29	4	25	2,4	64,4
Главные инженеры	63	12	51	5,3	62,0	28	16	12	2,3	59,2
Главные экономисты	52	5	47	4,3	69,0	24	4	20	2,0	51,4
Главные ветврачи	50	6	44	4,2	70,0	22	7	15	1,8	72,2
Главные бухгалтеры	58	8	50	4,8	73,0	25	6	19	2,0	50,5
Итого руководители и главные специалисты	416	78	338	34,6	-	227	50	177	18,7	-

\*1

Принципиальное изменение характера отношений управления, переход к новому стилю взаимодействия между отдельными органами и работниками способствует возникновению новых типов структур управления.

В шестидесятых годах в развитых странах стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и потребностям самой организации. Такие структуры называются адаптивными или органическими.

В ходе аграрной реформы распространенным типом организационных структур будут становиться различные варианты таких адаптивных структур.

В новых условиях хозяйствования все вопросы своей деятельности предприятия стали решать самостоятельно, они ограждены от прямого вмешательства различных органов управления. Их взаимодействие с внешней средой осуществляется на основе коммерческого расчета и прямых связей. При этом управление на региональном уровне начинает обслуживать потребности предпринимательских структур, происходит замена административной системы управления АПК союзом товаропроизводителей и материально зависящими от них управленческими структурами.

На региональном уровне целесообразно существование двух параллельных структур управления АПК. Одна — адаптивная, созданная предпринимательскими структурами АПК для координации своей деятельности. Она обладает по отношению к своим учредителям такими полномочиями и правами, которыми они сами ее наделяют. Рекомендуемая схема структуры управления районного экономического союза предпринимателей представлена на рисунке I.

Рекомендуемая структура управления районного экономического союза предпринимателей в Краснодарском региональном АПК

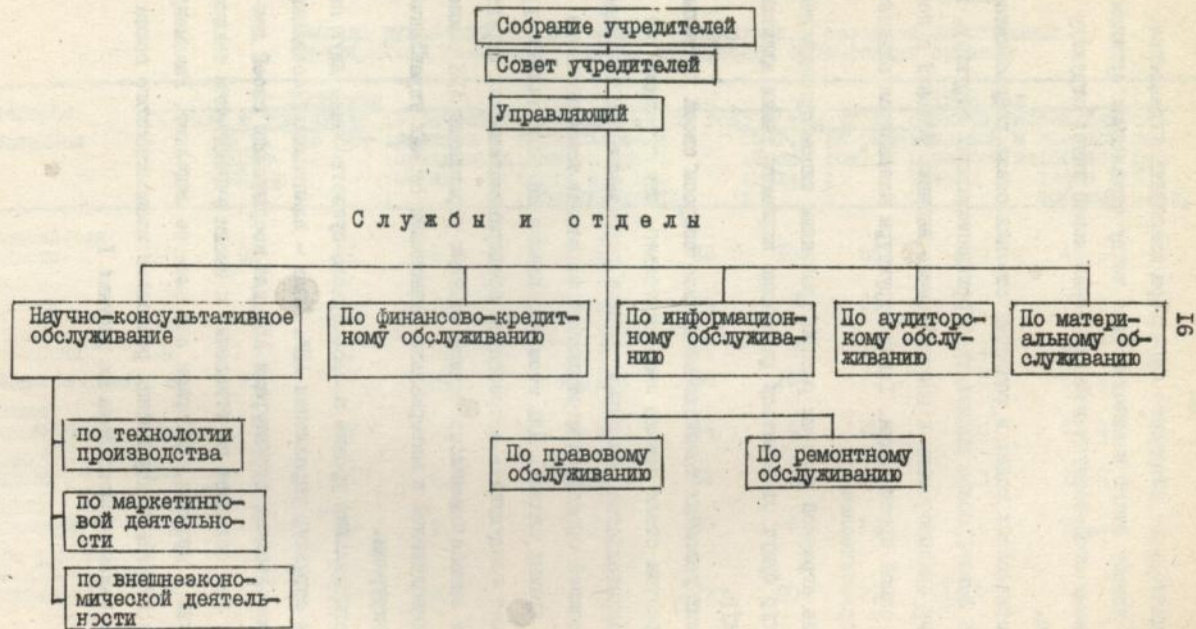


Рис. I

Другая - государственная, выполняющая четко определенные контрольные функции, выполняемых в интересах региона и общества в целом.

В настоящее время в региональном АПК основной объем сельскохозяйственной продукции производят сельскохозяйственные предприятия: госхозы, коллективные хозяйства и межхозяйственные формирования, сохранившие традиционные структуры управления.

Эти громоздкие структуры приспособленные к командно-административному воздействию в условиях полной самостоятельности предприятий не обеспечивают быстрой реакции на требования рынка. Да и сами производственные подразделения предприятий отказываются отчислять из своих доходов средства на содержание громоздкого управленческого аппарата, предпочитая основные технологические вопросы решать самостоятельно.

Исследования показывают, что структура управления в преобразованных хозяйствах должна быть упрощенной, двухзвенной: первичный кооператив - совет ассоциации кооперативов. Статус первичного кооператива должен включать:

- собственность на все виды основных средств производства, включая землю;
- свой баланс и расчетный счет в банке;
- самостоятельность в реализации продукции и услуг;
- самокупаемость и самофинансирование.

Первичные кооперативы как самостоятельные товаропроизводители станут адекватны свободным предпринимательским структурам, включая фермерские хозяйства.

Образование первичных кооперативов в рамках бывших колхозов и совхозов не означает их ликвидации путем дробления на кооперативы. В таком варианте предпринимательские структуры объединяют-



ся на основе различных технологических связей и совместного использования производственной и социальной инфраструктур, функционируют в условиях самофинансирования, а бывшие колхозы и совхозы станут ассоциациями таких первичных кооперативов.

Организационная структура ассоциации первичных кооперативов представлена на рисунке 2.

Особенностью предложенной схемы является то, что при предоставлении самостоятельности производственным подразделениям, статуса первичных кооперативов наиболее предпочтительной является двухступенчатая структура управления. В этом случае нет необходимости в формировании укрупненных отраслевых кооперативов со своими органами управления. Каждый первичный кооператив самостоятельно решает возникающие проблемы и имеет представительство в совете ассоциации.

Высшим органом управления является общее собрание, а текущее координирование осуществляет совет ассоциации, председатель которого должен быть освобожденным лицом. При совете необходима небольшая группа координации из специалистов (7-9 человек), в обязанности которых входит подготовка проектов предложений по развитию ассоциации, маркетингу.

Изменение статуса первичных кооперативов и функционирование ассоциации ведут к необходимости создания филиала коммерческого банка.

Опыт кооперативной формы организации производства и управления уже имеет место в сельскохозяйственных предприятиях Щербиновского, Павловского, Тихорецкого, Красноармейского районов Краснодарского края и Майкопского района Адыгейской республики.

В этих хозяйствах на 30-40% сокращается численность аппарата управления на всех ступенях и соответственно на 25-30% расходы на его содержание.

Проектная организационная структура ассоциации  
первичных кооперативов

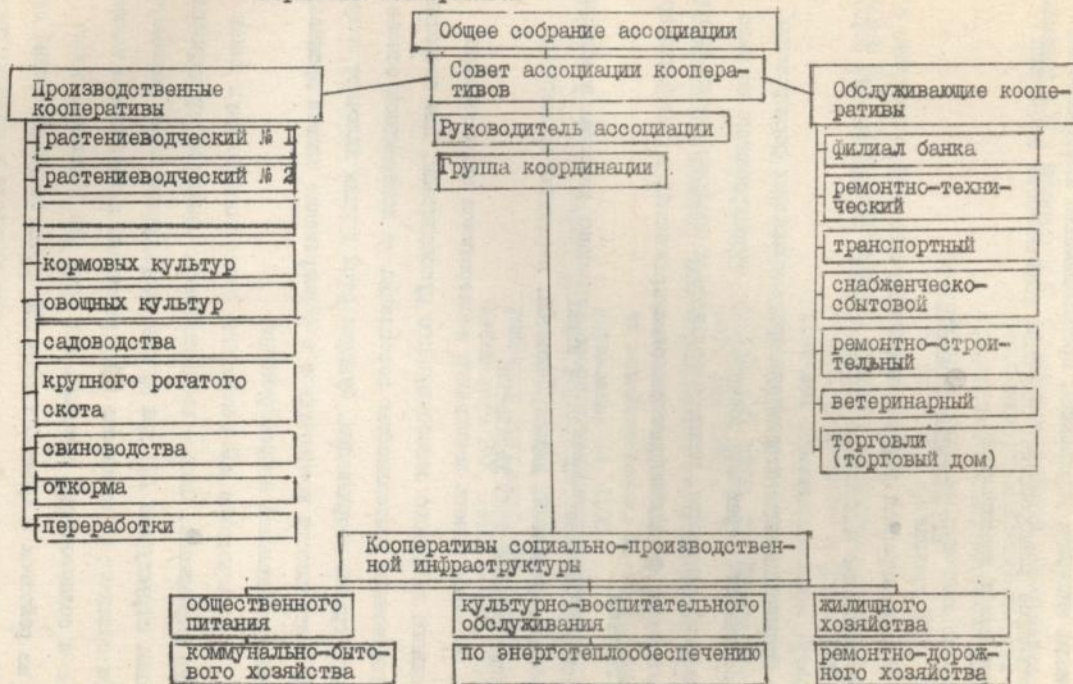


Рис. 2

В связи с такими изменениями управленческих структур меняются и функции аппарата управления. Преобладающими становятся внутрихозяйственное планирование, сбытовая деятельность (маркетинг), финансирование и кредитование.

#### ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВУ

1. В ходе аграрной реформы будут получать распространение в сельском хозяйстве адаптивные (органические) управленческие структуры.

2. Организационную структуру агропромышленных формирований должны составлять первичные кооперативы, сформированные на базе подразделений основного, вспомогательного, и обслуживающего производств, которые функционируют как самоуправляемые и самофинансируемые системы.

3. Структура управления в преобразованных колхозах и совхозах должна быть упрощенной, двухступенчатой: первичный кооператив - ассоциация кооперативов хозяйства.

4. Во главе совета ассоциации кооперативов целесообразно иметь одного выборного освобожденного руководителя. Для оперативности управления деятельностью ассоциации на контрактной основе создается группа координации. Функции этой группы включают координацию деятельности кооперативов и формирование единой производственной и социальной инфраструктуры.

5. В региональном АПК необходимо существование двух типов структур управления. Один - хозяйственный, созданный предпринимательскими структурами АПК для лучшей координации своей деятельности. Он обладает по отношению к предприятиям и хозяйствам такими правами и полномочиями, которыми они сами его наделяют. Кроме этого на районном и краевом уровне АПК нужен государственный орган, осуществляющий функции государственного контроля и государственно-

го регулирования сельского хозяйства.

По теме диссертации опубликовано:

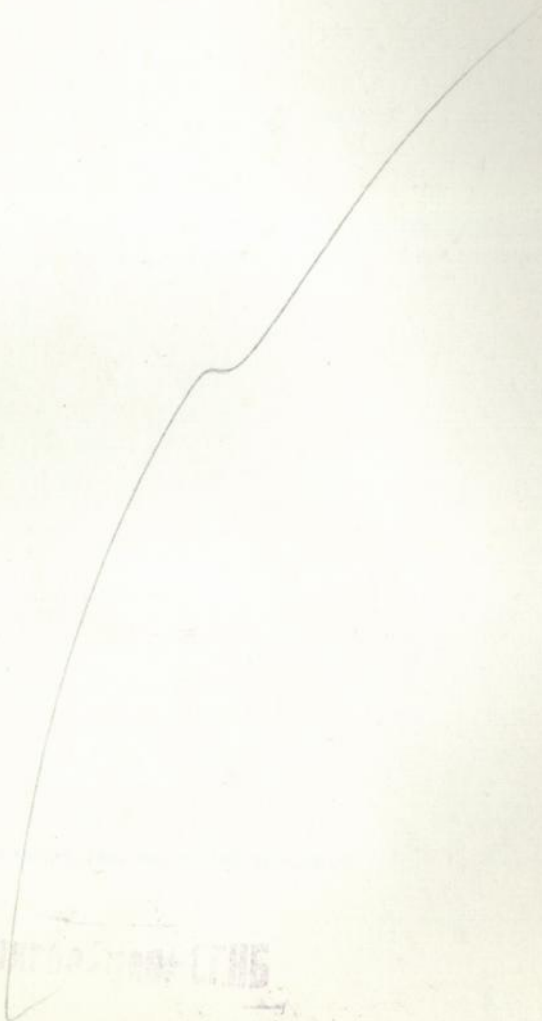
- Бабалыков А.М., Мищенко В.П. Экономико-правовое обоснование реорганизации межхозяйственных предприятий. В кн. Проблемы управления в условиях рыночных отношений. Сб. науч. тр. Кубанского ГАУ, 1993.- Вып. 334 (362).
- Мищенко В.П. Совершенствование структур управления сельскохозяйственных предприятий в формирующихся рыночных отношениях. В кн. Проблемы управления в условиях рыночных отношений. Сб. науч. тр. Кубанского ГАУ.- Вып. 334 (362).
- Бабалыков А.М., Мищенко В.П. Формирование управленческих структур в сельском хозяйстве в новых условиях хозяйствования. Ж. АПК: Экономика, управление №4, 1993.
- Мищенко В.П. Формирование функций управления сельским хозяйством. В кн. Проблемы управления в условиях рыночных отношений. Сб. науч. тр. Кубанского ГАУ, 1993. - Вып. 334 (362).



439620

9

AB 36.478



Книжка учета ГИБ