

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ УКРАИНЫ  
КРЫМСКИЙ ОРДЕНА "ЗНАК ПОЧЕТА" СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ИНСТИ-  
ТУТ ИМЕНИ М.И.КАЛИНИНА

На правах рукописи  
УДК — 333.01; 334.72

**БОЛЬШАКОВ АЛЕКСАНДР ВИКТОРОВИЧ**

**Управление коммерческой производственной и производ-  
ственной деятельностью сельскохозяйственного института**

**Специальность 08.06.02. — Менеджмент**

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

**Симферополь — 1996**

46.55.388

Диссертацией является рукопись.

Работа выполнена на кафедре агробизнеса Крымского сельскохозяйственного института.

Научный руководитель — член-корреспондент АН Крыма, профессор  
Зиновьев Ф.В.

Официальные оппоненты — доктор экономических наук, профессор  
Ефремов А.В.,  
— к.э.н., доцент Потеев А.Т.

Ведущая организация: Полтавский кооперативный институт

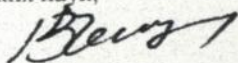
Защита состоится "25" октября 1996 г. в 15 часов на заседании Специализированного совета К 20.01.01. по присуждению ученой степени кандидата экономических наук при Крымском ордена "Знак Почета" сельскохозяйственном институте имени М.И.Калинина в аудитории 501 первого учебного корпуса по адресу:

333030, Симферополь, учебный городок КСХИ.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Крымского сельскохозяйственного института.

Автореферат разослан "24" сентября 1996 года.

Ученый секретарь специализированного  
Совета, кандидат экономических наук,  
доцент



В.В.Чепурко

ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00759982 (1)

Актуальность работы. За последние годы в финансировании затрат на содержание высших учебных заведений произошли существенные изменения. Госбюджет Украины не в состоянии в полной мере финансировать нормальную работу вузов. Необходим поиск новых источников дополнительного финансирования учебных заведений, меценатство, спонсорство, подготовка специалистов на компенсационной основе, коммерческая производственная и непроизводственная деятельность вузов. Все это позволит стабилизировать работу государственных институтов, мобилизовать нетрадиционные для них источники финансирования.

Экономические и управленческие аспекты этой проблемы рассматривались в работах Афанасьева В.Г., Жамина В.А., Жильцова Е.Н., Зиновьева Ф.В., Комарова В.Е., Костянина С.Л., Габдуллина Н.И., Орла В.М., Тарасова В.К., Чупрунова Д.И., Шуруева А.С., Шостаковского В.И. и др.

Вместе с тем, большинство работ относится к периоду командно-административной системы, и в особенности управления коммерческой деятельностью вузов в условиях перехода к рынку, практически, не изучены. Существует объективная необходимость в теоретической концепции дальнейшего развития коммерческой деятельности сельхозвузов, обосновании прогнозов их развития.

Цель и задачи исследования. Цель исследования — экономическое обоснование основных направлений управления коммерческой деятельностью сельхозвузов в условиях рыночной экономики. В соответствии с этой целью в процессе исследования решаются следующие задачи:

– уточнение научной концепции коммерциализации работы сельхозвузов применительно к условиям рыночной экономики.

- экономическая оценка современного состояния коммерческой деятельности в сельхозвузах Украины и Крыма;
- практические аспекты управления коммерческой деятельностью в сельхозвузах;
- обоснование перспективных характеристик развития коммерциализации производственной и непроизводственной деятельности сельскохозяйственных вузов страны.

Теоретические и методические основы исследования. Предмет исследования – современное состояние и перспективы коммерческой деятельности сельхозвузов и управление этими процессами в условиях перехода к рыночным отношениям.

Объект исследования – коммерческие подразделения сельхозвузов Украины и Крыма.

Теоретической и методической основой исследования являются: диалектический метод познания, труды классиков менеджмента и коммерции, работы в этой сфере специалистов СНГ, Украины и других стран.

В работе применены методы: монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, экспертных оценок.

Научная новизна и основные положения выносимые на защиту. Научная новизна исследования заключается в разработке концепции коммерциализации государственных сельхозвузов с позиций категорий рыночной экономики, анализа современного состояния коммерческой деятельности в государственных сельхозвузах с помощью метода экспертных оценок, практики менеджмента в коммерческой деятельности специальных служб вузов, прогнозирования развития коммерческой деятельности, бизнес-планов в этой сфере с учетом особенностей перехода к рыночной экономике.

Положения диссертации, выносимые на защиту:

- концепция коммерциализации деятельности сельхозвузов в условиях рыночной экономики;
- оценка состояния коммерческой практики в сельхозвузах;
- механизмы управления коммерческой деятельностью сельхозвузов;
- методика разработки бизнес-планов по развитию практики коммерческой деятельности в сельхозвузах;
- методика расчета затрат на подготовку специалистов в сельхозвузах;
- определение оптимальной доли коммерческой производственной и непроизводственной деятельности сельхозвузов.

Практическая ценность исследований заключается в научном обосновании конкретных направлений и приоритетов дальнейшего развития коммерческой деятельности сельхозвузов в условиях перехода к рыночной экономике с целью достижения конкурентноспособности и стабилизации работы сельхозвузов Украины, а также предложенных методах оптимизации решений в складывающихся динамических ситуациях рынка ресурсов, капитала и продукции.

Отдельные рекомендации внедрены в производственной и непроизводственной деятельности Крымского СХИ при непосредственном участии автора.

Апробация результатов исследований. Основные положения диссертационной работы докладывались на международном симпозиуме "Наука и предпринимательство" в г. Львове в 1995 г., на научно-практических конференциях в Крымском сельскохозяйственном институте в 1994-96г.г.

Тема исследований входит в план НИР Крымского сельхозинститута. Основные положения диссертации опубликованы в 12 печатных работах общим объемом 10,5 печ.л.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованной литературы

(127 источников). Работа изложена на 142 страницах машинописного текста, содержит 53 таблицы и рисунка.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В первой главе *"Основы менеджмента в бизнесе по подготовке кадров"* рассматривается содержание и особенности управления коммерческой деятельностью в условиях рыночной экономики, конкретные виды и формы коммерческой деятельности, излагаются методические подходы к расчету затрат на подготовку специалистов в сельхозвузах Украины.

Автор отмечает, что в современных условиях, фактически, нет концепции образования, отсутствует прогноз потребности в кадрах специалистов с высшим образованием на ближайшую и отдаленную перспективу. Такой подход не позволяет определить потребное число сельхозвузов и контингент студентов в них, который мог бы обеспечить реальные потребности Украины. Доминирует точка зрения, что Украине требуется не более 10-12 институтов, но их, по-прежнему, функционирует 20, хотя, очевидно, что возможности госбюджета не позволяют финансировать их деятельность. Следовательно, необходим поиск иных, внебюджетных средств для нормальной работы вузов (строительство, оборудование, оснащение новой техникой, лабораторное оборудование, средства связи, вычислительная и множительная техника).

В этих условиях значимость коммерциализации вузовской деятельности возрастает. Требуется новая концепция финансирования высшего образования. Автор делает вывод, что вузовской деятельности должен быть присущ как общий (стратегический, маркетинговый и

функциональный менеджмент), так и конкретный менеджмент (административный, кадровый, финансовый, налоговый) (см. рис.1).

Полагаем, что целесообразно выделять в коммерческой сфере производственный и непроизводственный менеджмент. Причем последний по мере совершенствования законодательства об обучении на компенсационной основе будет расширяться и становиться конкурентоспособным относительно негосударственных вузов.



Рис.1. Общий и функциональный менеджмент в коммерческой деятельности.

На основе исследования различных подходов к определению затрат на подготовку специалистов, используемых в сельхозвузах Украины, автор предлагает и аргументирует свою методику расчета стоимости обучения одного специалиста.

Критериями оценки деятельности вузов могут быть экономические, организационные, социальные. В соответствии с ними предстоит

выработать соответствующие методы и механизмы нормального функционирования вузов, в том числе сельскохозяйственных.

Во второй главе "Коммерческая деятельность сельскохозяйственных вузов" рассмотрены особенности функционирования сельскохозяйственных вузов Украины, практика их коммерческой деятель-

Табл.1. Источники финансирования затрат по подготовке специалистов в сельскохозяйственных институтах в 1994-96 г.г., млн. грн.

Источники финансирования	1994 г. (факт)	1995 г. (факт)	1996 г. (ожд)
<b>Белоцерковский ГАУ</b>			
Госбюджет	0,28	1,35	2,50
Внебюджетные средства	0,08	0,70	1,88
Итого	0,36	2,05	4,38
Уд. вес привлеченных средств, %	22,1	34,2	42,9
<b>Крымский СХИ</b>			
Госбюджет	0,24	1,29	2,38
Внебюджетные средства	0,07	0,32	1,08
Итого	0,31	1,61	4,46
Уд. вес привлеченных средств, %	22,5	19,8	24,4
<b>Николаевский СХИ</b>			
Госбюджет	0,12	0,50	1,34
Внебюджетные средства	0,05	0,24	0,36
Итого	0,17	0,74	1,70
Уд. вес привлеченных средств, %	30,3	32,9	21,2

ности. Отмечается неравномерность в привлечении ими внебюджетных средств.

Как видим из представленных выше данных по Николаевскому СХИ прогнозирует снижение удельного веса внебюджетного финансирования в 1996 г., а по Белоцерковскому госагроуниверситету доля внебюджетного финансирования растет (см. табл.1). Здесь стабильно выплачивается стипендия и зарплата сотрудникам. Успешно привле-

каются средства зарубежной украинской диаспоры для повышения качества обучения студентов.

Табл.2 Характеристика видов коммерческой деятельности Крымского СХИ, ожидаемая в 1996 г.

Вид (форма) деятельности	Число работающих	Объем производства, товарооборот, услуги	Размер площади, проектная мощность	Годовой фонд зарплаты, тыс.грв.	Прибыль, тыс.грв.
Столовая	17	96,0/19,2*	550м <sup>2</sup> торговый зал, 250 посад. мест	17,7	-11,4
Хлебопекарня	2	21,6/6,5*	72м <sup>2</sup>	1,3	7,2
Автостоянка	4	7,4	на 52 автомашины	2,3	3,8
Садовый кооператив	7	42,4	1200 участков	11,2	-
Пансионат	2	28,5	30 мест	2,4	-
Продмагазин	5	346,0/34,6*	80,4м <sup>2</sup> торг. площадь, 206м <sup>2</sup> , подс. помещения	3,9	11,8
Курсы водителей	4	13,5	60м <sup>2</sup> , 3 а/машины	5,4	2,6
Платное обучение студентов	29	450,0	учебная площадь 2160м <sup>2</sup>	87,0	-
Парикмахерская	2	3,6	60м <sup>2</sup>	0,6	1,0
Карьер	4	7,6	5млн. камней – разведанный запас	3,9	0,1
Швейная мастерская	4	7,4	18м <sup>2</sup>	3,4	0,3
Мастерская по ремонту быттехники	1	0,7	36м <sup>2</sup>	0,3	0,1
Торгово-посредническая деятельн.	4	60,0/12,0*	-	5,7	1,0
Итого	85	633,4**	-	145,1	16,6

\* знаменатель – торговая наценка

\*\* – услуги + торговая наценка

Автор на основе монографического метода исследования обобщает опыт пятилетней работы коммерческого отдела Крымского СХИ, функциональное положение работников отдела внедрено и апробировано в институте. По каждому подразделению разработаны определенные функциональные обязанности и полномочия руководителей служб. Осуществляется 14 видов коммерческой деятельности (см. табл. 2).

Фактический объем производства (товарооборота, услуг, осуществленных Крымским СХИ) за 1992–1995 г.г. и ожидаемый в 1996 г. представлен в табл. 3.

В 1995 г. этот объем возрос в 10,7 раза (по сравнению с 1994 г.), а в 1996 г. ожидается рост в 3,4 раза (по сравнению с 1995 г.). Основные источники доходов от внебюджетной деятельности: платное обучение студентов, деятельность продовольственного магазина, хлебопекарни, автостоянки, курсы по подготовке водителей (см. табл. 2).

Но не все виды деятельности носят коммерческую выгоду. Есть деятельность, которая носит социальную направленность. Например, 1200 человек (сотрудники института) создали садовый кооператив, который позволяет людям обеспечить себя фруктами, овощами. Пансионат в Форосе позволяет ежегодно оздоравливать почти 200 человек. Столовая дает более 11 тысяч гривней убытков, но ее услугами пользуются многие студенты, сотрудники и работники близко расположенных объектов.

Деятельность коммерческого отдела позволила создать 85 рабочих мест, что является немаловажным в настоящее время. Ожидаемый доход от деятельности коммерческих подразделений в 1996 г. – 1,08 млн. грн. Именно благодаря этому институт все же частично сохраняет свою платежеспособность.

Табл. 3. Структура объема производства (товарооборота и услуг) по Крымскому СХИ за 1993-1996 г.г., тыс.грв.

Вид (форма) деятельности	Фактически в			1996 г. (ожд.)
	1993 г.	1994 г.	1995 г.	

	2	3	4	5
Столовая	4,7	8,3	75,8	96,0
Хлебопекарня	-	-	-	21,6
Автостоянка	-	0,6	2,1	7,4
Садовый кооператив	0,6	2,4	12,8	42,4
Пансионат	-	0,1	2,7	28,5
Продмагазин	-	-	29,0	346,0
Курсы водителей	-	0,5	5,9	13,5
Платное обучение студентов	1,5	21,3	245,4	450,0
Парикмахерская	-	-	3,0	7,6
Карьер	-	-	3,0	7,6
Швейная мастерская	-	-	0,6	7,5
Мастерская по ремонту быттехники	-	-	0,1	0,7
Торгово-посредническая деятельность	-	4,2	20,3	60,0
<b>Итого</b>	<b>6,8</b>	<b>37,4</b>	<b>324,9</b>	<b>1088,8</b>

В диссертации рассмотрена экономика различных видов деятельности и показана эффективность работы продовольственного магазина, автостоянки, хозрасчетного овощеводческого участка; показан порядок расчета размера возмещения расходов на обучение на условиях компенсации, а также условия и направления использования средств, заработанных коммерческим отделом и его службами; показан экономический и социальный эффект работы отдела.

Обобщен прогрессивный опыт аграрных университетов и институтов Украины по привлечению средств за обучение на компенсационной основе, привлечения спонсоров и меценатов, финансирования

обучения студентов в США, Канаде за счет украинской диаспоры; а также иных коммерческих услуг (аренда помещений, создание малых и совместных предприятий). Кроме того, значительное внимание уделено перспективам развития вузов за счет коммерческой деятельности производственного и непроизводственного характера.

В третьей главе *"Производственный и непроизводственный менеджмент Крымского СХИ"* приведены материалы об использовании труда и методах работы руководителя коммерческой службы института, полученные на основе самофотографий.

Формы выполнения функций руководителя коммерческой службы представлены ниже в табл.4. Они выявлены на основе самофотографий за сопоставимые периоды в 1994–96 г.г. Ежедневная продолжительность рабочего времени сократилась с 534 до 492 минут, хотя все же он превышает восьмичасовой рабочий день. В два раза сократились затраты времени на сбор информации (с 90 до 42 мин.). Это происходит как за счет стабилизации связей, отношений так и сокращения самого объема необходимой информации. Появилась возможность сосредоточиться на главном. Делегирование полномочий начальнику отдела позволило уйти от каждодневных, "вертикальных", текущих вопросов по координации работы сотрудников отдела и принятию повседневных решений (затраты сократились со 141 до 79 минут).

Табл. 4. Распределение рабочего времени руководителя коммерческой службы Крымского СХИ в 1994–96 г.г

Формы выполнения функций	1994 г.		1995 г.		1996 г.	
	мин.	%	мин.	%	мин.	%
Получение информации	90	16,9	80	15,4	42	8,5
Выработка и принятие реш.	61	11,4	69	13,3	32	6,5

	2	3	4	5	6	7
Прием посетителей	26	4,9	38	7,3	82	16,7
Оперативные совещания	20	3,7	18	3,5	16	3,2
Распорядительство	34	6,4	32	6,2	24	4,9
Координация работы	46	8,6	34	6,6	23	4,7
Внешние связи	47	8,8	69	13,3	114	23,2
Работы с документами	68	12,7	55	10,6	43	8,7
Передвижение	142	26,6	123	23,8	116	23,6
Итого	534	100	518	100	492	100
Обеденный перерыв	73	x	61	x	46	x
Всего	607	x	579	x	538	x

\* Расчеты проведены поквартально (за сопоставимые периоды)

Высвобождающееся время затрачивается на поддержание внешних связей (с 47 мин. возросло до 114 мин.) и прием посетителей (с 26 мин. увеличилось до 82 мин.). В результате идет диверсификация деятельности отдела, рассматриваются и реализуются перспективные предложения, повышается эффективность работы подразделений.

Представлены расчетные материалы бизнес-плана по привлечению внебюджетных средств за обучение студентов на компенсационной основе, развитию существующих служб коммерческой службы и созданию новых подразделений.

Исходя из анализа потребности в дополнительных средствах для Крымского СХИ коммерческому отделу предстоит в сфере производства создать линию переработки молокопродуктов с фасовкой и дальнейшей реализацией продукции через собственный магазин, столовую и другие предприятия торговли. Кроме того проектируется создание:

– цеха по производству столярных изделий и мебели;

- участка по изготовлению и реализации тротуарной плитки;
- участка по изготовлению из графитного порошка втулок для автомобилей (стартер, генератор и т.д.).

Для привлечения и обслуживания иностранных туристов заканчивается строительство и оборудование гостиницы повышенной комфортности и создание школы верховой езды.

В подготовке специалистов при Крымском СХИ предстоит расширить сферу безвалютного обмена студентами и преподавателями, в том числе с Германией, Австрией, Великобританией, Финляндией.

Приведены материалы автора о рамере доходов и расходов преподавателей и источниках их пополнения за счет коммерческой службы вуза.

Методика расчета затрат на обучение студентов апробирована, согласована с Минфином и Минэкономики Украины и может быть рекомендована другим вузам для использования в расчетах и унифицированного применения с учетом законодательной практики.

На основании приведенного исследования можно дать следующее заключение.

### Заключение

1. За последние годы объем финансирования расходов на высшее образование в Украине существенно сократился. Наметилась негативная тенденция, которая привела к задержке зарплаты преподавателям и сотрудникам вузов, стипендий — госстипендиатам и не обеспечивает самых неотложных потребностей.
2. Необходим поиск дополнительных финансовых и материальных ресурсов (спонсорство, коммерческая деятельность, привлечение средств украинской, крымско-татарской, немецкой зарубежной диаспоры). Заслуживает внимания опыт Украинского национального

аграрного университета, Белоцерковского аграрного университета по активному использованию этих источников, что позволяет своевременно выплачивать зарплату и стипендию, направлять лучших студентов и преподавателей для обучения в США, Канаду и другие развитые страны.

3. Практика работы коммерческой службы Крымского СХИ позволила эффективно использовать следующие виды (формы) производственной и непроизводственной деятельности: продовольственный магазин, столовая, автостоянка, парикмахерская, пансионат, швейная мастерская, мастерская по ремонту бытовой техники, садовый кооператив, хозрасчетный овощеводческий участок, торгово-посредническая деятельность, обучение на компенсационной основе — это позволило иметь средства для оплаты неотложных расходов.
4. Следует констатировать, что сельхозвузы неравномерно занимаются коммерческой деятельностью. Опыт сельхозвузов Украины по привлечению дополнительных ресурсов требует внимательного изучения, а методика расчета затрат на подготовку кадров специалистов требует унифицированного подхода.
5. Недостаточность финансирования из госбюджета требует переосмысления подхода к финансированию, эффективного сочетания бюджетного и внебюджетного источников. Недостатки в финансировании ведут к понижению квалификации преподавателей, снижению нравственности в критериях работы высшей школы, расширению сферы теневой экономики, снижению дисциплины, переориентированию от зарабатывания средств к их хищению.

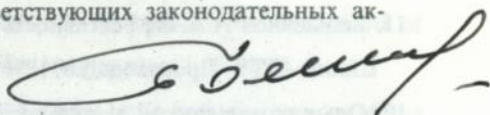
*На основе проведенных исследований предлагается:*

1. Ввести в штатное расписание сельхозвузов страны должность проректора по коммерческой деятельности. Законодательно закрепить

- необходимость этой деятельности. Разработанное положение о коммерческой службе сельхозвуза рекомендовать к внедрению.
2. Апробированный опыт Крымского СХИ по внедрению коммерческой производственной и непроизводственной деятельности рекомендовать к изучению на семинаре ректоров сельхозвузов страны и дальнейшему практическому использованию.
  3. Министерству экономики Украины рекомендовать методику расчета затрат по производственной и непроизводственной деятельности сельхозвузов страны по опыту Крымского сельхозинститута для унификации расценок на эти виды услуг и закрепить их в нормативном законодательном порядке.
  4. Каждому вузу рекомендовать разработать бизнес-план коммерческой деятельности на ближайшую перспективу с расчетом экономической эффективности предлагаемых мер. По Крымскому СХИ рекомендовать к внедрению ряд мер: розлив и расфасовку молокопродуктов, создание столярного цеха, создание пункта по производству втулок из графического порошка.
  5. Принять меры к сокращению сферы теневой экономики в деятельности сельхозвузов за счет привлечения финансовых ресурсов на компенсационной конкурентноспособной основе за обучение студентов, за коммерческую производственную и непроизводственную деятельность.
  6. Критерием деятельности института полагать возможность финансовой стабильной деятельности, конкурентноспособность по сравнению с негосударственными вузами, сохранение нравственной основы и социальной защищенности сотрудников и студентов вузов.
  7. Администрации вузов предложить стимулировать развитие спонсорства и меценатства, используя для этого юбилейные даты вузов, факультетов; отмечая лучших присвоением почетных дипломов;

специальными стендами с выделением сумм, пожертвованных отдельными предприятиями и лицами; пропагандировать эти меры через средства массовой информации (радио, печать, телевидение).

8. Отдельным вузам с более высоким уровнем профессорско-преподавательского состава и хорошей материальной базой рекомендовать провести децентрализацию управления, предоставив факультетам права юридических лиц, чтобы стимулировать самостоятельность в зарабатывании средств, привлечении дополнительных источников дохода. Отдельные вузы прекратить финансировать из госбюджета, приватизировав их и превратив в коммерческие вузы. Это потребует разработки соответствующих законодательных актов.



#### Список публикаций

1. Большаков А.В., Еремизина М.И., Чеботарева Ж.В. Внешнеэкономическая деятельность. С., КСХИ., 1994, 4 а.л.
2. Зиновьев Ф.В., Лехтман О.П., Большаков А.В. Основы микроэкономики. С., КСХИ., 1995, 1 а.л.
3. Большаков А.В., Даньков А.Я., Учет материальных запасов предприятия. С., КСХИ., 1995, 0,3 а.л.
4. Большаков А.В., Ергин С.М. Влияние личного подсобного хозяйства на доходы крестьянской семьи. С., Школа-ПТУ-Производство, 1995, №2, с.7-9. 0.15 а.л.
5. Большаков А.В., Зиновьев Ф.В., Чернюк Т.Г., Функциональное положение сотрудников коммерческого отдела института. С., КСХИ., 1996, 1 а.л.
6. Большаков А.В., Еремизина М.И. Внешнеэкономическая деятельность. С., КСХИ., 1996, 1,5 а.л.

7. Еремизина М.И., Большаков А.В., Верновский Э.А., Чернецова Г.Н. Менеджмент в коммерческой деятельности. С., КСХИ., 1996, 1 а.л.
8. Чеботарева Ж.В., Большаков А.В., Левченко В.Н. Предпринимательство. С., КСХИ., 1996, 1,2 а.л.
9. Большаков А.В. Практика деятельности коммерческого отдела института (в сборнике международного симпозиума "Наука и предпринимательство"). Львов, 1996, с. 58–60. 0,15.
10. Большаков А.В. Управление коммерческой производственной и непроизводственной деятельностью сельскохозяйственного института. С., Таврия, 1996, 1,5 а.л.
11. Большаков А.В. Эффективность работы платной автостоянки. С., Школа–ПТУ–Производство, 1996, №2, с.24–27, 0,15 а.л.
12. Опыт коммерческой деятельности вузов Украины. Тезисы выступлений на конференции "Совершенствование механизмов хозяйствования в сфере аграрного сектора Крыма". КСХИ., С., 1996, 0,1 а.л.

#### Анотація

Большаков Олександр Вікторович "Управління комерційною виробничою діяльністю сільськогосподарського інституту".

Дисертацією є рукопис.

Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук по спеціальності — 08.06.02. — Менеджмент.

Кримський сільськогосподарський інститут. Сімферополь, 1996.

У дисертації проаналізовано стан комерційної практики в сільгоспвузах України.

Основні наслідки. Обґрунтовані конкретні напрямки і пріоритети розвитку комерційної діяльності в умовах переходу до ринкової економіки.

Критичний розгляд результатів дослідження дозволяє зробити висновок про реальні механізми управління комерційною діяльністю сільгоспвузов України, наукову обгрунтованість даних рекомендацій, реальні до впровадження пропозиції автора.

Ключові слова: менеджмент, комерція, підприємництво, бізнес-план, механізми управління.

#### Annotation

Bolshakov A.V. "Management of production and unproduction activity of an agricultural institute".

This dissertation is a manuscript. A dissepation for the award of doctor degree economics in the speciality management - 08.06.02.

Analysis of the commercial practice in agriculture institution of the Ukraine was presented In this thesis.

Main results. Basic assessments and priorities of further development of commercial activity of agricultural institutions in the circumstances of changeover to market economics were scientifiely expicuned.

The critical investigation of the results of the resecerch allow us to do a conclusion about real possibilities of managment mechanizm of activity in the framework of agricultural institutions in the Ukraine, scientific e[planation of these recommendations, which are possible of practial realisation.

Key-words: management, commerce, business activity, business-schedule, management mechanizm.

Подписано к печати 18.09.96. Формат 60x84, объем 1,0 п.л.

Заказ №862. Тираж 80 экз. Бесплатно.

Тип. госкомстата Республики Крым, Симферополь. Кирова 34





438987

AB 35.588